

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образование учреждение
высшего профессионального образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(Научно-исследовательский университет)
Факультет механико-технологический
Кафедра технологии машиностроения

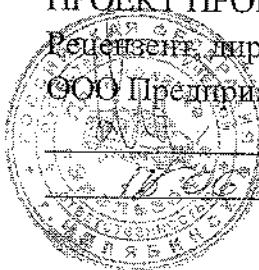
ПРОЕКТ ПРОВЕРЕН

Рецензент, директор

ООО Предприятие «Эдельвейс»

Д.Д. Шледевиц

2016 г.



ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,

д.т.н., профессор

В.И. Гузеев

14.06.2016 г.

Повышение конкурентоспособности автотранспортного предприятия на основе
создания системы постоянного улучшения бизнес-процессов

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОМУ КВАЛИФИКАЦИОННОМУ ПРОЕКТУ
ЮУрГУ – 27.04.02. 2016. 1288 ПЗ ВКП

Консультант, к.т.н., доцент.

Н.В. Сырейщикова
18.04.2016

2016 г.

Руководитель проекта, д.т.н.,
профессор

П.П. Пересверзов
14.06.

2016 г.

Автор проекта
студент группы МТ-210

Е.А. Исаева
14.06.

2016 г.

Нормоконтролер, к.т.н., доцент.

А.В. Щурова
18.04.2016

2016 г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

(Национальный исследовательский университет)

Факультет «механико-технологический»

Кафедра «технологии машиностроения»

Направление подготовки 27.04.02 Управление качеством

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой,

д.т.н. профессор

 В.И. Гузеев

22 декабря 2015 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента

Исаевой Екатерины Андреевны

(Ф.И.О. полностью)

Группа МГ-210

1 Тема работы: Повышение конкурентоспособности автотранспортного предприятия на основе создания системы постоянного улучшения бизнес-процессов
(название)

утверждена приказом по университету от 15 апреля 2015 г. № 661

(утверждена распоряжением по факультету от 11 декабря 2015 г. № 362)

2 Срок сдачи студентом законченной работы 20 мая 2016

3 Исходные данные к работе

Характеристика специфики организации и функционирования автотранспортных предприятий, потребители услуг, система менеджмента качества (СМК), сертификат на СМК, политика в области качества, цели в области качества, реестр процессов предприятия, схема взаимодействия процессов, руководство по качеству, стандарты организации или методические инструкции на процесс «Производство и обслуживание», перечень документов СМК, описание процесса, графическое изображение процесса, обзор мирового опыта управления конкурентоспособностью предприятия, анализ СМК транспортных услуг, оргструктуры, документации СМК, диагностика проблем в системе постоянного улучшения автотранспортных предприятий, результаты работы для апробации на предприятии и последующего внедрения, данные для расчета экономического эффекта от результатов работы.

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке

1 Теоретико-методологические основы повышения конкурентоспособности предприятия на основе постоянного улучшения бизнес-процессов

1.1 Обзор мирового опыта управления конкурентоспособностью предприятия

1.2 Методологические подходы формирования системы постоянного улучшения

Выводы по разделу один

2 Повышение конкурентоспособности автотранспортного предприятия на основе постоянного улучшения бизнес-процессов

2.1 Характеристика специфики организации и функционирования автотранспортного предприятия

2.2 СМК транспортных услуг

2.3 Разработка типовой процессной модели автотранспортного предприятия

2.3.1 Общие подходы

2.3.2 Состав и структура бизнес-процессов автотранспортного предприятия

2.4 Анализ влияния совершенствования бизнес-процессов автотранспортного предприятия на конкурентоспособность

Выводы по разделу два

3 Разработка модели системы постоянного улучшения деятельности автотранспортного предприятия

3.1 Особенности функционирования процессно-ориентированных систем на автотранспортном предприятии

3.2 Модель системы постоянного улучшения деятельности автотранспортного предприятия

3.3 Формирование организационного механизма системы постоянного улучшения

3.4 Моделирование процесса формирования системы постоянного улучшения на основе методологии IDEFO

Выводы по разделу три

4 Управление проектом внедрения системы постоянного улучшения бизнес-процессов автотранспортного предприятия для повышения конкурентоспособности

4.1 Разработка проекта по внедрению системы постоянного улучшения

4.2 Оценка эффективности проектов по совершенствованию бизнес-процессов

Выводы по разделу четыре

5 Экономическое обоснование проекта по внедрению системы постоянного улучшения бизнес-процессов

Выводы по разделу пять

5 Перечень иллюстраций альбома к выпускной квалификационной работе (с точным указанием обязательных схем, чертежей, плакатов)

- 1 Глобальный вид;
 - 2 Универсальность;
 - 3 Техническая гибкость;
 - 4 Объект и предмет исследования;
 - 5 Стабильные фундаментальные науки в трансцендентной науке;
 - 6 Аналитическое описание языка ATR;
 - 7 Быстро-прогресс ATR;
 8. промышленные и научно-исследовательские структуры ATR;
 9. комплексное системное управление технологическойностью;
 10. концептуальное моделирование, Рассеянность предметов;
 11. моделирование процесса, Динамический предметный мир;
 12. моделирование процесса, Управление СМК;
 13. моделирование процесса. Регулирование активных методов науки;
 14. быстрое склонение когнитивных моделей по улучшению;
 15. концептуальный характер процесса внедрение методов позитивного улучшения;
 16. результативный.

Всего 12 листов (минимальное количество).

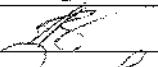
6 Консультанты по работе, с указанием относящихся к ним разделов работы

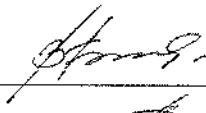
Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		Задание выдал (консультант)	Задание принял (студент)
Система качества	Сырейщикова Н.В.	_____	_____

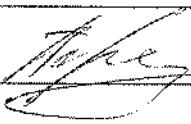
7 Дата выдачи задания 22 октября 2015 г.
Руководитель М.П. Переверзев (подпись) И.О. Ф.)

Задание принял к исполнению Исаева Е.А.
А (подпись студента) (И.О.Ф.)

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускного квалификационного проекта	Срок выполнения этапов проекта	Отметка о выполнении руководителя
Введение. Раздел 1	15.02.2016	
Раздел 2	21.03.2016	
Раздел 3,4	18.04.2016	
Раздел 5	16.05.2016	
Заключение		
Подписание руководителем	10.06.2016	
Подписание консультантами	15.06.2016	Консультанты 
Нормоконтроль	15.06.2016	
Подпись зав. кафедрой	15.06.2016	
Сдача на рецензию		
Отзыв руководителя и рецензента	17.06.2016	
Защита ВКП в ГАК	21.06.2016	

Заведующий кафедрой  /В.И. Гузеев/

Руководитель проекта  /П.П. Переверзев/
И.О. Ф./

Студент  / Е.А. Исаева/ И.О. Ф./

АННОТАЦИЯ

Исаева Е.А. Повышение конкурентоспособности автотранспортного предприятия на основе создания системы постоянного улучшения бизнес-процессов. – Челябинск: ЮУрГУ, МТ – 210, 119 с., 22 ил., 14 табл., библиогр. список – 60 наим., альбом ил. ф. А4 – 16 л.

Выпускной квалификационный проект выполнен с целью повышения конкурентоспособности и улучшения качества автотранспортных предприятий на основе создания системы постоянного улучшения бизнес-процессов.

В выпускном квалификационном проекте проведен обзор мирового опыта управления конкурентоспособностью предприятия. Обзор показал, что конкурентоспособность призвана определить потенциальные возможности предприятия и мероприятия, которые предприятие должно предпринять для обеспечения конкурентных позиций на рынке.

Рассмотрены разные методологические подходы формирования системы постоянного улучшения, методы совершенствования бизнес-процессов.

Разработана типовая процессная модель автотранспортного предприятия. Проведен анализ совершенствования бизнес-процессов автотранспортного предприятия на конкурентоспособность. Основным результатом проекта является: создание модели системы постоянного улучшения для автотранспортных предприятий, разработан проект внедрения системы постоянного улучшения. Обоснована экономическая оценка от внедрения результатов выпускного квалификационного проекта.

Результаты выпускного квалификационного проекта имеют практическую ценность. Срок окупаемости составляет 4 месяца после реализации мероприятия.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 РАССМОТРЕНИЕ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ОСНОВ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ПОСТОЯННОГО УЛУЧШЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	7
1.1 Обзор мирового опыта управления конкурентоспособностью предприятия	7
1.2 Методологические подходы формирования системы постоянного улучшения.....	15
Выводы по разделу один	27
2 ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ПОСТОЯННОГО УЛУЧШЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	28
2.1 Характеристика специфики организации и функционирования автотранспортного предприятия	28
2.2 СМК транспортных услуг	33
2.3 Разработка типовой процессной модели автотранспортного предприятия	39
2.3.1 Общие подходы.....	39
2.3.2 Состав и структура бизнес-процессов автотранспортного предприятия.....	45
2.4 Анализ влияния совершенствования бизнес-процессов автотранспортного предприятия на конкурентоспособность	53
Выводы по разделу два	61
3 РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ СИСТЕМЫ ПОСТОЯННОГО УЛУЧШЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	62
3.1 Особенности функционирования процессно-ориентированных систем на автотранспортном предприятии	62
3.2 Модель системы постоянного улучшения деятельности автотранспортного предприятия	68

3.3 Формирование организационного механизма системы постоянного улучшения.....	71
3.4 Моделирование процесса формирования системы постоянного улучшения на основе методологии IDEFO	77
Выводы по разделу три.....	85
4 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ ПОСТОЯННОГО УЛУЧШЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ	86
4.1 Разработка проекта по внедрению системы постоянного улучшения	86
4.2 Оценка эффективности проектов по совершенствованию бизнес-процессов	89
Выводы по разделу четыре	94
5 ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА ПО ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ ПОСТОЯННОГО УЛУЧШЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	95
Выводы по разделу пять	103
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	104
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	108
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	114
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Методика «Система постоянного улучшения бизнес-процессов	114
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Акт внедрения	119

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы

Современное состояние сферы автоперевозок во многих городах страны, характеризующееся убыточностью автотранспортных предприятий, неэффективностью их функционирования, дефицитом финансовых ресурсов, обострением конкуренции в результате широкого распространения частных автопредприятий, низким качеством предоставляемых услуг требует дальнейшего совершенствования форм и методов управления данным видом деятельности.

При этом во многих автотранспортных предприятиях России, особенно там, где есть международные перевозки, имеется сертификат качества, но это не соответствует реальной деятельности предприятий. Так как:

- бизнес-процессы не идентифицируются;
- модели бизнес-процессов отсутствуют;
- эффективность бизнес-процессов не анализируется;
- существующие проблемы не возможно привязать для последующего анализа;
- отсутствие моделей не позволяет автоматизировать бизнес-процессы, начиная от стратегии до конечного результата;
- отсутствуют бизнес-модели;
- бизнес-процессы не улучшаются.

Из-за распространенности требований к наличию свидетельства ИСО процедура сертификации зачастую превращается в пустую формальность. На рынке существует много продавцов сертификатов, предлагающих их покупку, без проведения проверок. Но некоторые компании просто не готовы ни к ежегодным расходам на проведение сертификации, ни к длительной и сложной процедуре внедрения.

Стандарт ИСО серии 9000 устанавливает требование постоянного улучшения процессов: «..Стратегической целью организации является постоянное улучшение процессов для совершенствования деятельности организации и обеспечения выгоды ее заинтересованным сторонам.»[2] Но фактически процессы системно не улучшаются.

Степень разработанности проблемы.

Различным аспектам теории постоянного улучшения бизнеса посвящены работы многих зарубежных и отечественных ученых. Систематизация факторов постоянного улучшения и самоорганизации проведена в рамках общей теории систем и кибернетики такими учеными, как Ф. Берталанфи, С. Вир, Н. Винер, Б. Твисс, К. Шеннон и др. В работах Э. Долана, К. Маркса, В. Парето, Ж. Б. Сея, Й. Шумпетера и других рассмотрены отдельные вопросы, связанные с оценкой экономической эффективности мероприятий по улучшению управления на макро- и микроуровнях экономики [49].

Значительное внимание вопросам совершенствования деятельности организаций, процессов и систем управления уделяли представители теории и практики управления качеством У. Э. Деминг, Дж. Джурган, Ф. Кросби, В. Птухарт и др. Ими были предложены общая модель улучшения (цикл PDCA) и конкретные инструменты совершенствования деятельности организации. Современные методологические и практические аспекты проблемы постоянного улучшения бизнеса рассматриваются в работах Б. Андерсена, О. С. Виханского, Дж. Вумека и Д. Джонса, Е. В. Гребнева, М. Джорджа, М. И. Ипатова, З. П. Саламатиной, О. Г. Туровца, Т. Питерса, Р. Уотермена, Р. Фостера, М. Хаммера, Дж. Харрингтона и др. В отмеченных выше направлениях исследований представлены лишь отдельные аспекты решения проблемы постоянного улучшения деятельности организации [34].

Отсутствие работ по анализу особенностей СМК на автотранспортных предприятиях обуславливает цель работы, которой является повышение конкурентоспособности и улучшения качества автотранспортных предприятий на основе создания системы постоянного улучшения бизнес-процессов.

Научная новизна:

1) разработана модель постоянного улучшения деятельности автотранспортного предприятия, направленная на повышение эффективности проведения работ по совершенствованию бизнес-процессов автотранспортного предприятия, обоснованности принимаемых решений;

2) обоснован выбор инструментов совершенствования бизнес-процессов по отдельным фазам работ по совершенствованию: анализа проблемы и описания предложений по совершенствованию.

Практическая значимость проведенного исследования определяется следующим:

1) предложенный в работе подход к формированию, реализации и внедрению корректирующих и предупреждающих действий на предприятии приводит к повышению результативности системы менеджмента качества и более полному удовлетворению всех заинтересованных сторон;

2) предложенный в работе подход к принятию решений позволяет упорядочить работу менеджеров на различных уровнях автотранспортного предприятия в соответствии с принципами постоянного улучшения, принятия решений на основе фактов; минимизировать число неэффективных менеджерских решений на всех уровнях автотранспортных предприятий.

Объектом исследования являются автотранспортные предприятия.

Предметом исследования является совокупность теоретических и практических подходов к формированию системы постоянного улучшения бизнес-процессов автотранспортного предприятия.

Исходя из цели исследования в работе были определены следующие задачи:

- проанализировать подходы к формированию системы непрерывного улучшения;
- выявить специфику деятельности автотранспортного предприятия;
- разработать модель системы постоянного улучшения деятельности, основанной на процессном подходе;
- проанализировать организационные формы и предложить организационный механизм системы постоянного улучшения;
- разработать проект внедрения системы непрерывного улучшения.

Задачи исследования определили структуру работы, которая состоит из 5 глав.

I РАССМОТРЕНИЕ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ОСНОВ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ПОСТОЯННОГО УЛУЧШЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

1.1 Обзор мирового опыта управления конкурентоспособностью предприятия

Повышение конкурентоспособности организации – залог повышения конкурентоспособности страны. В понятие конкурентоспособности организации вкладывается ее способность выпускать конкурентоспособную на конкретном рынке продукцию, ее преимущество по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны или за ее пределами. В масштабе страны конкурентоспособность означает эффективную интеграцию в мировое хозяйство, соответствующее функционирование всех его структур для обеспечения суверенитета и высокого качества жизни населения [27].

США, увидев в 80-е годы свое отставание по темпам экономического развития от некоторых развитых и новых индустриальных стран, пришли к выводу, что важнейшим инструментом подъема экономики является повышение конкурентоспособности американских товаров и услуг на внутреннем и внешнем рынках. Во главу угла в борьбе за конкурентоспособность страны были поставлены развитие образования, науки и личности. В результате США в последние 10 лет по рейтингу конкурентоспособности занимают 1–2-е места (в 2004 г. – 2-е место после Финляндии) [10].

Основные причины низкой конкурентоспособности России, в значительной степени связанные с ошибками переходного периода, преимущественно отражают несовершенство стратегического управления, законодательной базы и системы образования. Наиболее важные из них: отсутствие последовательной стратегии перехода от административно-плановой системы управления экономикой страны к рыночной экономике; упрощение, или примитивизация, методов и процедур решения организационно-технических и экономико-управленческих проблем и задач резко снизило эффективность и конкурентоспособность управляемых объектов и страны

в целом; отсутствие каких-либо федеральных нормативных актов о конкурентоспособности; слабое государственное регулирование экономики, проблем повышения ее конкурентоспособности.

В настоящее время ученые не могут прийти к общему мнению по определению понятий «конкурентоспособность товара», «конкурентоспособность предприятия». Единый научный метод, охватывающий все аспекты конкурентоспособности товаров и предприятий, пока не сформирован. При идентификации конкурентной позиции предприятия часто ее олицетворяют с конкурентоспособностью товара, а конкурентоспособность товара заменяют оценкой уровня качества продукции, сводя, таким образом, оценку конкурентоспособности предприятия к оценке уровня качества выпускаемой продукции и соответственно выбранной цене, упуская множество факторов, влияющих на формирование конкурентоспособности предприятия [48].

В настоящее время в организациях не существует выраженных в явном виде механизмов и методов, направленных на управление конкурентоспособностью предприятия. Управление конкурентоспособностью организации рассматривается в контексте управления конкурентоспособностью товара вследствие их сильной взаимосвязи. Управление конкурентоспособностью товара направлено на повышение каких-либо качественных характеристик, снижение затрат на производство и т.п.

Сущность управления конкурентоспособностью организации реализуется через управление отдельными конкурентными преимуществами и факторами конкурентоспособности организации, управление на основе использования стратегических, тактических, оперативных планов деятельности, управление на основе экономико-математического моделирования.

Конкурентоспособность организации должна быть основана на ключевых факторах, так называемых конкурентных преимуществах, действующих на отношение покупателей к фирме и ее продукции и как результат на изменение доли фирмы в продажах на исследуемом рынке [44].

Целью хозяйствующих субъектов является обеспечение конкурентоспособности товаров или оказываемых услуг, так как финансовое благополучие организации следует за конкурентоспособностью выпускаемой продукции. Практика показывает, что этой цели наиболее часто достигают предприятия с более высоким конкурентным потенциалом. Под конкурентным потенциалом предприятия подразумевается, как реальная, так и потенциальная способность компании разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, т.е. товары, превосходящие по качественно-ценовым параметрам аналоги и пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей. Для целей управления конкурентоспособностью необходимо наличие объективного инструмента ее оценки.

В настоящее время общепринятой методики оценки конкурентоспособности организаций нет. Каждая компания оценивает свою конкурентную позицию по своей методике, а суть и эффективность ее применения не афиширует. Зарубежный опыт в этой области представлен разработками А. Смита, М. Портера и др. Отечественный же опыт в этой области представлен разработками Азоева Г.Л., Фатхутдинова Р.А. [44]

Р. А. Фатхутдинов определяет конкурентоспособность как свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на рынке. Конкурентоспособность предприятия как субъекта предпринимательства характеризуется его потенциальными возможностями обеспечивать доходность своего бизнеса в долгосрочной перспективе и с точки зрения потенциала:

- 1) экономического потенциала и эффективности деятельности (активы, объем продаж, темп роста продаж, прибыль по объему продаж на investированный капитал, на акционерный капитал, рентабельность);
- 2) производственного и сбытового потенциала, обеспечивающего возможность производить и продавать продукцию в требуемых объемах и необходимые сроки

(производственные и сбытовые мощности, наличие сырьевой базы, центры технического обслуживания, общее число рабочих и т. д.);

3) научно-исследовательского потенциала (организация научных исследований, инновации в сфере производства продукции и её продвижения);

4) финансового потенциала (платежеспособность, кредитоспособность, структура капитала: основной капитал, собственный и заемный).

Оценка конкурентоспособности предприятия представляет собой сложную многофакторную задачу, которая сводится к выявлению наиболее значимых числовых показателей конкурентоспособности и их интегрированию. Большинство методов оценки конкурентоспособности организаций основаны на применении различных коэффициентов для анализа производственной деятельности, финансового положения, эффективности инвестиций и т.д. Конкурентоспособность оценивается путём сопоставления параметров анализируемой продукции с параметрами, необходимыми потребителю, или с параметрами изделия-образца. Сравнение производится по группам технических и экономических параметров. При оценке конкурентоспособности могут применяться дифференциальный, комплексный и смешанный методы. [43]

Г.Л. Азоев считает, что конкурентные преимущества являются основой конкурентоспособности.

Конкурентные преимущества являются концентрированным проявлением превосходства над конкурентами в экономической, технической, организационной сферах деятельности предприятия, которое можно измерить экономическими показателями (дополнительная прибыль, более высокие рентабельность, рыночная доля, объем продаж).

Конкурентное преимущество – это комплекс ряда факторов, которые только вместе могут дать преимущество, образуя такое их сочетание, которое обеспечит синергетический эффект. А.А. Томпсон и А.Дж. Стриклэнд комплекс таких факторов называет ключевыми факторами успеха (КФУ), а умение найти оптимальное

сочетание ресурсов предприятия для достижения высокого уровня конкурентоспособности – основной компетентностью [60].

Чтобы наиболее рационально определить, насколько прочно компания удерживает свою конкурентную позицию, нужно количественно оценить, какими преимуществами она обладает перед основными конкурентами по каждому из ключевых факторов успеха (КФУ) и по каждому из важнейших индикаторов конкурентоспособности. КФУ – это те конкурентные возможности, результаты деятельности, которые предприятие должно обеспечивать, чтобы быть конкурентоспособным и добиться финансового успеха. КФУ – это те факторы, которым предприятие должно уделять особое внимание, так как они определяют его успех на рынке, его конкурентные возможности, непосредственно влияющие на прибыльность.

На первом этапе необходимо составить список КФУ отрасли и важнейших показателей конкурентной силы или слабости. На втором этапе можно провести ранжирование конкурентов по каждому из факторов. На третьем этапе для получения общего показателя конкурентоспособности определяются суммы индивидуальных рейтингов каждого конкурента. На четвертом делается вывод относительно чистого конкурентного преимущества компании, и определяются области, в которых позиции компании самые прочные и самые слабые.

В то же время рейтинги конкурентоспособности указывают на тех соперников, которые могут быть уязвимы для конкурентной атаки, и на те области, где они особенно слабы. Если компания обладает сильными конкурентными позициями в тех областях, где слабы соперники, то представляется целесообразным рассмотреть план наступательных действий, направленных на использование слабостей конкурентов [44].

Сила организации является важным фактором формирования стратегии, потому что она определяет:

- 1) квалификацию и способности для использования конкретной возможности;
- 2) конкурентное преимущество, которое она может обеспечить компании на рынке;

3) потенциал, который делает ее краеугольным камнем стратегии.

Наилучшим путем достижения конкурентоспособности является выявление сильных сторон компании, удовлетворяющих одному или нескольким требованиям рыночного успеха там, где конкуренты не обладают соответствующей компетентностью и не могут оказать противодействие без значительных затрат или могут это сделать только в течение продолжительного времени [50].

Модель пяти сил Майкла Портера помогает при определении характера и состава конкурентных сил. Для анализа конкурентной окружающей среды необходимо оценить величину каждой из пяти конкурентных сил:

- 1) соперничество между конкурирующими продавцами в отрасли;
- 2) рыночные попытки компаний из других отраслей завоевать потребителей с помощью своих товаров-заменителей;
- 3) потенциальное появление новых конкурентов;
- 4) рыночная власть и средства воздействия, используемые поставщиками сырья;
- 5) рыночная власть и средства воздействия, используемые потребителями продукции.

Совместное влияние этих сил определяет характер конкуренции на данном рынке, как правило, чем сильнее конкурентные силы, тем ниже общая прибыльность присутствующих на рынке компаний [43].

Для успешной борьбы с конкурентными силами нужно разработать такую стратегию, которая оградила бы компанию от действия пяти конкурентных сил и влияла бы на правила конкуренции в отрасли в выгодном для компании направлении, обеспечила бы создание прочной и безопасной позиции.

Использование концепции цепей издержек и других методов стратегического анализа затрат для определения конкурентоспособности компаний, с точки зрения затрат, является необходимым, но не достаточным условием. Должны также быть сделаны более полные оценки конкурентной позиции и ее прочности. Для этого необходимо выделить все элементы, нуждающиеся в таких оценках:

- 1) насколько уверенно компания удерживает свою нынешнюю конкурентную позицию;
- 2) укрепления или ослабления конкурентной позиции компании следует ожидать, если продолжать использование текущей стратегии;
- 3) как выглядит компания в сравнении со своими основными конкурентами;
- 4) является ли компания конкурентным преимуществом или ее текущее положение конкурентно невыгодно;
- 5) какова способность компании к защите своей позиции, исходя из действующих в отрасли движущих сил [50].

Для стратегического анализа затрат и оценки конкурентоспособности компании, с точки зрения затрат, требуется больше, чем просто сравнение издержек по видам деятельности конкурирующих компаний. Компании-соперники часто отличаются друг от друга по степени вертикальной интеграции. Поставщики или системы распределения продукции могут иметь очень дорогие структуры или высокие прибыли, что ставит под угрозу конкурентоспособность компаний даже тогда, когда издержки по выполняемым внутри компаний работам вполне конкурентоспособны.

Таким образом, оценка конкурентоспособности предприятия на конкретном рынке или его сегменте основывается на тщательном анализе технологических, производственных, финансовых и сбытовых возможностей предприятия, она предназначена определить потенциальные возможности предприятия и мероприятия, которые предприятие должно предпринять для обеспечения конкурентных позиций на конкретном рынке.

Такая оценка должна содержать следующие показатели: потребность в капиталовложениях фактических и на перспективу, как в целом, так и по отдельным видам продукции и конкретным рынкам; ассортимент конкурентоспособной продукции, её объёмы и стоимость («продуктовая дифференциация»); набор рынков или их сегментов для каждого продукта («рыночная дифференциация»); потребность в

средствах на формирование спроса и стимулирование сбыта; перечень мер и приёмов, которыми предприятие может обеспечить себе преимущество на рынке; создание благоприятного представления о предприятии у покупателей, выпуск высококачественной и надёжной продукции, постоянное обновление продукции на основе собственных разработок и изобретений, обеспеченных патентной защитой, добросовестное и чёткое выполнение обязательств по сделкам в отношении сроков поставок товаров и услуг [13].

Результаты исследования берутся за основу при разработке стратегии предприятия, её технической, ассортиментной и сбытовой политики.

Организационные меры, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия, можно свести к следующим:

- обеспечение технико-экономических и качественных показателей, создающих приоритетность продукции предприятия на рынке;
- изменение качества изделия и его технико-экономических параметров с целью учёта требований потребителя и его конкретных запросов, повышение внимания к надёжности продукции;
- выявление и обеспечение преимуществ продукта по сравнению с его заменителями;
- выявление преимуществ и недостатков товаров-аналогов, выпускаемых конкурентами, и соответствующее использование этих результатов на своём предприятии;
- изучение мероприятий конкурентов по совершенствованию аналогичных товаров, с которыми они выступают на рынке, и разработка мер, дающих преимущества по сравнению с конкурентами;
- выявление и использование ценовых факторов повышения конкурентоспособности продукции, в том числе, применяемых предприятиями-конкурентами (скидок с цены, сроков и объема гарантий);
- внедрение процессно-ориентированного подхода к управлению.

1.2 Методологические подходы формирования системы постоянного улучшения

Любая деятельность, если она носит осознанный характер, человека может быть проанализирована с точки зрения той или иной методологии. Чаще всего под методологией подразумевают логическую организацию деятельности человека, состоящую в определении цели деятельности, ориентиров и подходов в ее осуществлении, выборе методов и средств, определяющих получение заданного результата. Основная ее функция – внутреннее регулирование и организация процесса познания или практической модернизации какого-либо объекта.

Без единой методологии образования системы постоянного улучшения менеджеры могут иметь различные представления по поводу ее разных аспектов. Рациональная методология создания системы постоянных улучшений нацелена на просматриваемый, управляемый набор действий, ориентированных на достижение заданных результатов.

Методология может характеризовать реально выполненную деятельность или охватывать нормы и предписания, диагностирующие последовательность и содержание определенных видов деятельности [6].

В данной работе рассматривается методология формирования системы постоянного совершенствования как области деятельности менеджмента. В методологическом отношении, в целях решения этой задачи, очень важным является сформировать четкое понимание того, что представляет собой система постоянных улучшений.

В процессе исследования генезиса концепции постоянного улучшения, включающего в себя момент ее зарождения и последующий процесс развития, стало очевидным, что речь идет о процессе формирования объекта системного характера. Уже методы рационализации движений и рабочего времени, разработанные Ф. Тейлором и его единомышленниками могли быть реализованы в системе, включающей в себя подсистемы стимулирования труда, отбора, подбора и обучения кадров, пе-

Цикл PDCA (Планирование – Исполнение – Контроль – Воздействие) – это последовательность действий, направленных на совершенствование, представлен на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Улучшенный цикл Деминга (7 шагов) [15]

Цикл PDCA (планируй – делай – проверяй – воздействуй) чередуется с циклом SDCA (стандартизируй – делай – проверяй – воздействуй). Стандарт в системе постоянных улучшений устанавливает использование самого легкого и безопасного в реализации процесса, который отображает собой наиболее производительный и рентабельный способ, предоставляющий создать соответствие требованиям потребителя. Система управляема, если имеются стандарты, и их применение работниками не ведет к каким-либо отклонениям. При анализе стандартов необходимо определить приоритеты, основанные на таких фактах, как постановка, стоимость, качество, срочность, серьезность и безопасность последствий. Следующим шагом должно стать улучшение статус-кво. Чаще всего наилучший способ для этого – следование структурированному методу совершенствования, который логически ведет от определения проблемы к реализации решений, настроенных на устранение

главных причин. Так же одна из более распространенных моделей совершенствования – DMAIC (определять – измерять – анализировать – совершенствовать – контролировать). Процесс разделен на пять стадий, включающий в общей сложности 17 этапов. Каждому этапу соответствует свой набор инструментов [15].

На обучение процессу DMAIC в полном объеме, а также всем его инструментам, по оценке М. Джорджа, должно отводиться четыре-пять недель. Наибольшее количество моделей процесса совершенствования представляет его актуальность для решения практических задач. Исключительную ценность представляют собой модели, которые отражают содержание стадий и методы, средства и инструменты, используемые на каждом из этапов или стадий процесса [16].

Цикл В.Н.И.И.С. отображает собой практический подход к организации работ по улучшению деятельности. Фундамент процесса улучшения при этом представляют пять циклических составляющих этапов, представлен на рисунке 1.3.

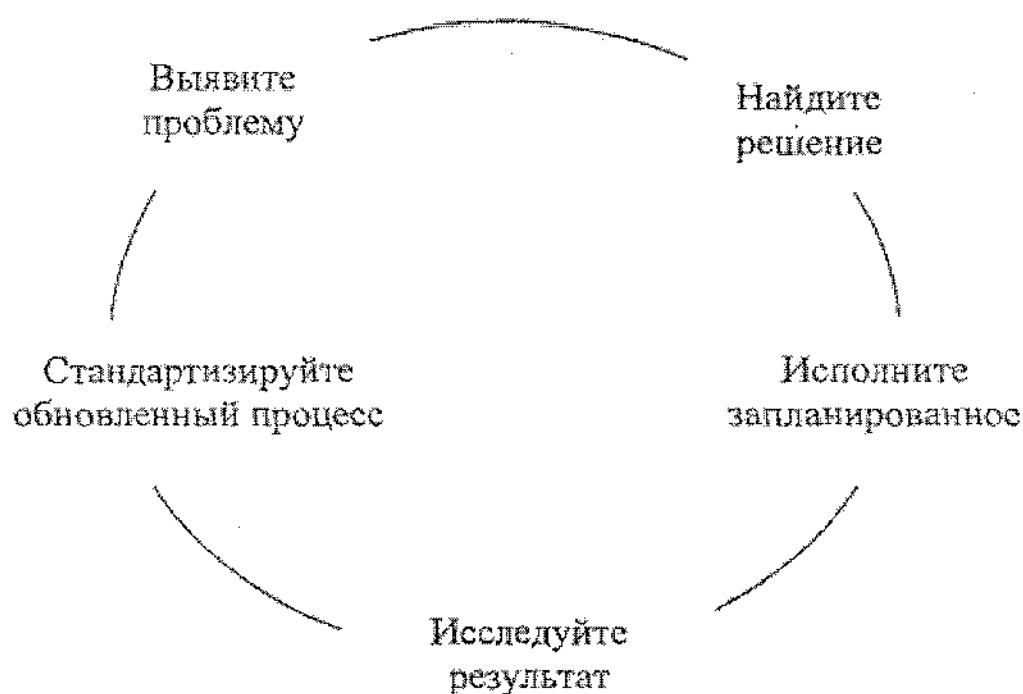


Рисунок 1.3 – Цикл В.Н.И.И.С. [9]

В приложении Б МС ИСО 9004:2001 описан еще один вариант цикла улучшений [2].

Принципиально отличительны от содержания представленных выше моделей пять стадий процесса изменений модели Хайнингса. Эта модель насчитывает пять стадий:

- 1) диагностика;
- 2) идентификация сопротивлений;
- 3) распределение ответственности;
- 4) развитие и реализация стратегии;
- 5) мониторинг. [9]

В этой модели особую новизну и ценность представляют стадии «идентификация сопротивлений» и «распределение ответственности». Результативное управление изменениями требует от менеджмента идентификации факторов противодействия и умения применять методы вовлечения работников в процесс перемен.

Основная проблема третьей стадии – подбор людей и способов исполнения ролевых функций в команде улучшения процесса в зависимости от первопричины и сущности изменений, а также силы вероятного сопротивления. Тема распределения ответственности может быть продолжена посредством раскрытия понятия «делегирование полномочий». В компании Excel это означает, что каждый обладает полномочиями и ответственностью для совершенствования своей работы. Компания Excel может достичь изменений, создавая команды, уполномоченные стандартизировать и улучшать, решая проблемы, внедряя инновации [5].

В таблице 1.1 представлена матрица, содержание которой раскрывает процесс постоянного улучшения деятельности организации, а также методическое обеспечение каждого из этапов данного процесса.

Из инструментов совершенствования исключительную роль выполняют организационные методы. Это методы создания команд и групп, без которых в современное время немыслима система постоянного улучшения в организации [11].

Таблица 1.1 – Методическое обеспечение процесса постоянного улучшения

Этапы процесса постоянного улучшения	Рекомендуемые методы
1. Выявить проблему	Карточка проблем, диагностика организации, аудит
2. Установить причину	Диаграмма причин и результатов, диаграмма Парето, факторный анализ
3. Найти решение	Мозговой штурм, морфологический анализ
4. Идентифицировать со- противление	Анализ поля сил, SWOT и PEST анализ
5. Исполнить запланиро- ванное	Диаграмма процесса осуществления программы, сетевой график
6. Исследовать результат	Система сбалансированных показателей, контроллинг, самооценка деятельности
7. Стандартизировать обновленный процесс	Блок-схема процесса, методология ГОЕРО

Ценность команд как инструментов управления во многом представляется тем, что они способствуют наибольшему вовлечению сотрудников в процесс труда, наделению их дополнительными властными полномочиями и возможностью улучшать, стандартизировать, решать проблемы и внедрять инновации в свою работу.

Хоть команда – это группа людей, эти два понятия не являются взаимозаменяемыми. Концепция команды подразумевает, что все ее члены привержены единой миссии и несут коллективную ответственность.

В источниках литературы представлены разные типы команд и группы и варианты их формирования. Харрингтон выделяет четыре типа групп:

- группы совершенствования деятельности подразделений;
- кружки качества;
- группы совершенствования процессов;

– целевые группы [59].

Б. Андерсен выделяет межфункциональные команды, команды решения проблем и кружки качества, относя их к организационным инструментам совершенствования [7]. В терминологии Р. Дафта определены горизонтальные и вертикальные команды, команды самоуправления и специализированные команды. Одна из разновидностей самоуправляемой команды, обязанная своим появление глобализации и развитии технологий, – так называемая виртуальная команда [18],

Одна из моделей развития групп предусматривает, что группы при своем создании проходят четыре стадии: взаимное признание, общение и принятие решения, мотивация и продуктивность, контроль и организация. Модель развития групп основанная на взглядах Такмена состоит из пяти стадий:

- формирование;
- штурм;
- нормализация;
- выполнение;
- окончание [25].

Еще одна модель из пяти стадий идущих друг за другом предполагает необходимость процессов формирования, нормирования, смятения, выполнения работы и расформирования [35]. Последний этап характерен для специальных групп, имеющих ограниченный набор задач проектного характера. При всем разнообразии моделей развития можно сделать вывод о том, что группы формируются уникальным образом и разными темпами, что зависит от обстановки, задач, индивидуальных особенностей ее членов и их поведенческих характеристик, а также от стиля руководства менеджера.

Поскольку главное в кайдзен – совершенствование процессов, то необходимо знать, какие аспекты бизнеса больше всего нуждаются в улучшении. Ответ М. Имаи на этот вопрос – качество, затраты и постановка (QCD) [28]. QCD объединяет такие функциональные и структурные направления, как исследования и разра-

ботки, технология, производство, продажи и послепродажное обслуживание. Задача высшего руководства – анализировать текущее состояние QCD компаний на рынке и устанавливать приоритеты для политики совершенствования качества, затрат и постановки. Стратегия кайдзен предусматривает работу небольших групп, т.е. речь идет о неформальных, добровольных объединениях людей внутри компаний, которые формируются для выполнения конкретных задач в подразделении. Самый известный вид таких групп – кружки качества, предназначенные для решения не только проблем качества, но и таких вопросов, как затраты, безопасность и производительность. Их можно рассматривать как элемент стратегии кайдзен.

В теории управления бизнес-процессами В. В. Ефимов выделяет пять основных методов используемых при совершенствовании бизнес-процессов:

- 1) метод быстрого анализа (FAST);
 - 2) бенчмаркинг процесса;
 - 3) обратный инжиниринг – описание и перепроектирование действующих бизнес-процессов;
 - 4) прямой инжиниринг – проектирование бизнес-процесса «с чистого листа»;
 - 5) реинжиниринг [19].
- 1) Метод быстрого анализа (FAST)

Метод быстрого анализа решения концентрирует внимание на определенном процессе в ходе совещания группы для определения способов улучшения процесса в течение короткого времени (обычно 90 дней). В его основе лежат интуитивные методы принятия решения, экспертной оценки и генерации идей. Решение группы может быть одобрено или отклонено руководством организации.

Преимуществом данного метода является оперативность выработки решения, минимальные затраты для реализации методики, ориентация на заказчика, который во многом определяет проблему или процесс как объект совершенствования и одобряет действия и решения группы FAST. Типичными улучшениями при применении FAST являются снижение затрат и длительности цикла процесса. В случае

принятия правильных решений уровень негативных отклонений снижается на 5-15%.

К существенным недостаткам этого метода можно отнести относительную локальность исследуемого процесса, так как исследования могут проводиться без учета взаимосвязи и взаимозависимости с другими бизнес-процессами в организации, поэтому нередко устраняется следствие, а не причина, которая может находиться за пределами анализа.

2) Бенчмаркинг

Термин бенчмаркинг (от англ. *benchmark* – начало отсчета, зарубка) в наиболее общем смысле означает нечто, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как эталон при сравнении с другими объектами. *Benchmarking* – это систематическая деятельность, направленная на поиск, оценку и обучение на лучших примерах ведения бизнеса. Впервые метод был разработан в 1972 году для оценки эффективности бизнеса институтом стратегического планирования в Кембридже (США).

Бенчмаркинг процесса основывается на сравнительном анализе действующих процессов с эталонными процессами организаций, выполняющих одинаковые или схожие процессы, но лучше функционирующие. Он заключается в постоянном сравнении собственной деятельности, технологий и результатов (продуктов) с деятельностью других предприятий, причем не обязательно одной отрасли.

Целью бенчмаркинга является определение причин лучшего функционирования бизнес-процессов «эталонных» организаций и предотвращение нежелательных расхождений с ними в организациях, проводящих исследование.

К.Ф. Михайлова выделяет три вида бенчмаркинга:

1) функциональный. В этом случае, собственные показатели (технологию, производство и управление) сравнивают с данными компании, добившейся высоких результатов. Сравнение не ограничивается той отраслью, в которой специализируется оцениваемое предприятие;

2) внешний. При этом подходе предприятие сравнивается с компаниями, действующими в одной отрасли. Поиск ведется среди лидеров сектора экономики, конкурентов или партнеров, заинтересованных в проведении совместной работы, обмене опытом и поиске лучшей практики. Преимущество подобной оценки – более высокий уровень сопоставимости сравниваемых параметров;

3) внутренний. Сравнительный анализ проводят в рамках собственной компании. Многие компании имеют в своем составе легко сравниваемые филиалы или отделения. Сравнение проводится среди филиалов, заводов, отделов выполняющих аналогичную работу или процесс лучше других [37].

Диагностика бенчмаркинга начинается со сравнения результатов с целями. Затем исследуются процессы, производящие продукты. Определяются слабые места, приводящие к недостаточным результатам, или достоинства, обеспечивающие преимущества [21].

Процесс включает:

- установление предприятием ключевых сфер совершенствования работы;
- идентификацию и изучение лучшей практики «эталонов»;
- внедрение новых процессов и систем, обеспечивающих рост производительности и качества.

Исполнителями работы являются созданные для этих целей команды из специалистов различных организаций или подразделений данного предприятия. В их составе могут быть менеджеры, технические эксперты, опытные рабочие, неформальные лидеры, т.е. те, кто знаком с проблемой, владеет нужной информацией и обладает должной квалификацией. Нередко в команды включаются внешние консультанты, помогающие разрабатывать и внедрять новые системы.

В процессе сравнения используются четыре основные макропеременные: люди, стратегии, структуры и внешние давления. По мнению большинства специалистов, это ключевые показатели, предопределяющие 75 % различий. Остальные факторы (культурные ценности, качество производства, степень удовлетворенности людей

своей работой и т.п.), непосредственно и ежеминутно влияющие на поведение работников, накапливаясь, предопределяют возможность ключевых макропеременных привести к прогнозируемому результату. Чаще всего сравнение производится по наиболее слабым местам, где добиться улучшений можно быстрее.

Основными преимуществами этого метода являются: относительно небольшое время проведения, небольшие затраты и усилия, связанные с совершенствованием бизнес-процессов. Специалисты считают, что бенчмаркинг позволяет достичь снижения затрат и длительности цикла процесса, снизить уровень ошибок на 20-50%.

К существенным недостаткам этого метода можно отнести возможный перенос проблем и ошибок, возникающих в процессе построения и функционирования бизнес-процессов «эталонных» организаций, скрытых внешней формой. В результате сохраняется высокая степень вероятности ошибочных решений при разработке мер по совершенствованию [21].

Бенчмаркинг применим для локальных (фрагментарных) и интеграционных процессов. Нередко приводит к более радикальным изменениям, чем при использовании предыдущего метода.

3) Перепроектирование

При перепроектировании (обратный инжиниринг) внимание и усилия концентрируются на совершенствовании действующего процесса. Этот метод обычно применяют к тем процессам, которые успешно работают и в настоящий момент, но требуют коррекции в связи с изменившимися требованиями клиента. При перепроектировании процесса разрабатывается имитационная модель его текущего состояния, а затем новая модель. По оценкам Д. Харрингтона, этот метод можно использовать для совершенствования 70-90% основных бизнес-процессов. Нередко перепроектирование процесса проводят на основе бенчмаркинга, чтобы процесс не оказался хуже «эталона».

Привлекательность перепроектирования обусловлена тем, что это позволяет уменьшить затраты, сокращать длительность цикла процесса, проводить работы в 80-100 дней и снижает количество ошибок на 30-60% [30].

Недостатки метода связаны с тем, что при ориентации на совершенствование бизнес-процессов обеспечивающих функции управления, он может укреплять позиции традиционных функционально-иерархических структур, не изменяя их содержания.

4) Прямой инжиниринг

Прямой инжиниринг процесса как метод совершенствования процессов организации воспринимается неоднозначно. По мнению Володина В.В., его можно считать методом совершенствования бизнес-процессов при проектировании новых видов бизнеса в существующих организациях, с учетом передового опыта и принципа оптимальности в управлении процессами. Учитывая взаимосвязь существующих и вводимых новых процессов, это может привести к изменениям, обеспечивающим совершенствование деятельности в целом. Кроме того, само описание процесса способствует пониманию его сущности и установлению более действенного контроля за результатами. В этой связи прямой инжиниринг можно считать одним из методов совершенствования бизнес-процессов [22].

5) Рейнжиниринг бизнес-процессов

Рейнжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering, BPR) предполагает радикальные изменения в деятельности организаций, проводящих к резкому повышению эффективности. Его разработчики Макл Хаммер и Джеймс Чампи считают, что в наше время кардинальное переосмысление и радикальное преобразование бизнес-процессов на основе создания ценности является наиболее эффективным методом, который позволяет компаниям резко повысить свою конкурентоспособность. Другие подходы опираются на сложившиеся традиции, что не позволяет взглянуть на проблемы бизнеса и их решения по-новому [47].

Выводы по разделу один

В первом разделе проведен обзор мирового опыта управления конкурентоспособностью предприятия. Обзор показал, что оценка конкурентоспособности предприятия на конкретном рынке или его сегменте основывается на тщательном

анализе производственных, финансовых, технологических и сбытовых возможностей предприятия, она призвана определить потенциальные возможности предприятия и мероприятия, которые предприятие должно предпринять для обеспечения конкурентных позиций на конкретном рынке.

Рассмотрены разные методологические подходы формирования системы постоянного улучшения, методы совершенствования бизнес-процессов.

Целью выпускной квалификационной работы является повышение эффективности деятельности и улучшения качества автотранспортных предприятий на основе создания системы постоянного улучшения бизнес-процессов.

Необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать подходы к формированию системы непрерывного улучшения;
- выявить специфику деятельности автотранспортного предприятия;
- разработать модель системы постоянного улучшения деятельности, основанной на процессном подходе;
- проанализировать организационные формы и предложить организационный механизм системы постоянного улучшения;
- разработать проект внедрения системы непрерывного улучшения.

2 ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ПОСТОЯННОГО УЛУЧШЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

2.1 Характеристика специфики организации и функционирования автотранспортного предприятия

АТП организуется для перевозок конкретных грузов, конкретным предприятиям и является объединением конкретных транспортных комплексов (транспортных систем). Специфика транспортных систем объединяемых в АТП, заключается:

- в однородности производственных процессов (перевозка грузов или пассажиров, хотя могут быть и смешанные АТП);

- в территориальной компактности (интегрируемые транспортные системы могут функционировать в одном или нескольких близлежащих административных районах);
- в постоянно повторяющемся производственном процессе, в котором научно-технический прогресс, как правило, проявляется в смежных отраслях – автомобилестроении, дорожном строительстве, ПРМ, что ограничивает сферу научных исследований в АТП [54].

Характер грузоперевозок, выполняемых автомобилем, определяет следующее подразделение автотранспортных предприятий (АТП):

- грузовые, осуществляющие перевозки грузов;
- пассажирские, осуществляющие перевозки пассажиров автобусами и легковыми автомобилями;
- смешанные, осуществляющие перевозки, как пассажиров, так и разнообразных грузов;
- специализированные, осуществляющие определенные виды автотранспортных работ (мусороуборка, дорожно-строительная техника и др. спецтехника).

Основными задачами автотранспортного предприятия являются:

- организация и выполнение перевозок в соответствии с планом и заданиями;
- хранение, техническое обслуживание и ремонт подвижного состава;
- материально-техническое снабжение предприятия;
- содержание и ремонт зданий, сооружений и оборудования;
- подбор, расстановка и повышение квалификации персонала;
- организация труда, планирование и учет производственно-финансовой деятельности.

Универсальная схема, отражающая классификацию типовых услуг автотранспортного предприятия представлена на рисунке 2.1.

Для организации перевозок грузов на определенной территории создается автотранспортное предприятие. Автотранспортное предприятие оценивает различные варианты перемещения грузов с учетом их соответствия задачам обслуживаемых

предприятий, проводит поиски возможных стимуляторов в целях повышения эффективности функционирования транспортных комплексов, обобщает и разрабатывает требования к подвижному составу автомобильного транспорта. На уровне АТП решаются вопросы стратегии транспортных комплексов, развитие транспортной сети, определение рациональных маршрутов и т. д [53].

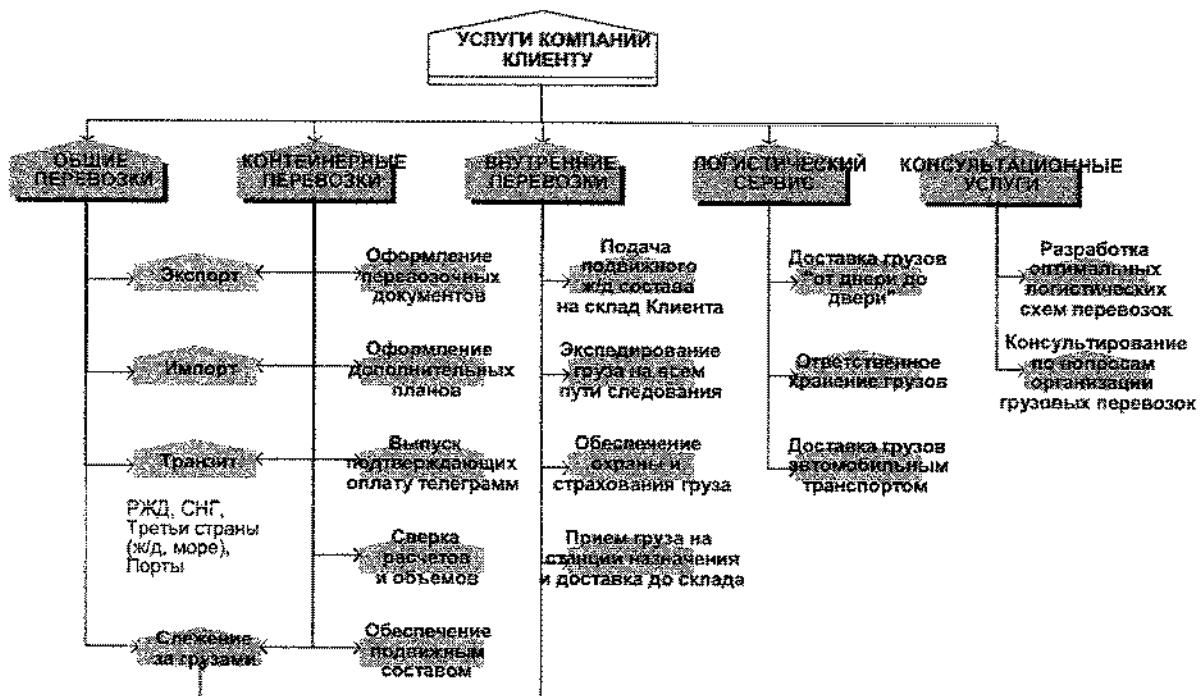


Рисунок 2.1 – Классификация типовых услуг автотранспортного предприятия

Основными процессами производственной деятельности АТП являются:

- основное производство;
- вспомогательное производство;
- обслуживающее производство;
- управление производством.

На автомобильном транспорте основным производством является перевозочный процесс. Перевозочный процесс является определяющим для АТП, однако он нуждается в обслуживании и выполнении комплекса вспомогательных работ, таких, как техническое обслуживание и текущий ремонт подвижного состава и погрузочно-разгрузочных механизмов и др.

Вспомогательное производство АТП – это совокупность процессов материального производства, имеющая свой предмет труда, свой результат производства в виде определенного коэффициента технической готовности подвижного состава, который используется в основном производстве.

Обслуживающие производства материального продукта не создают. Их продуктом являются услуги основному и вспомогательному производству, такие, как информационное обслуживание, обслуживание энергоресурсами, контроль качества технического обслуживания и текущего ремонта, и другие работы.

Производственная структура АТП формируется составом:

- основная служба – служба организации перевозок;
- вспомогательное производство – техническая служба;
- обслуживающее производство – служба главного механика и энергетика;
- служба подсобно-вспомогательных работ (уборка помещений, территорий);
- службы управления.

Каждая служба имеет своих исполнителей. Эти функциональные подразделения нуждаются в информации о поведении своего объекта управления. Получаемая информация требует анализа, а в случае отклонения от нормы – воздействия путем принятия решения. Появляется необходимость в управлении.

Та или иная организация производства формируется под воздействием ряда факторов, которые по форме и закономерности их воздействия на тот или иной объект разбиваются на классы – группы относительно постоянного действия и относительно переменного действия. К факторам первой группы относятся: оборудование, производственные площади, состав служб и их размещение, система информации, микроклимат и т. п.

Под воздействием организационно-технических мероприятий они могут меняться, но раз изменившись, продолжают действовать относительно длительное время (например, состав парка подвижного состава АТП). Ко второй группе относятся: номенклатура перевозимых грузов, объем перевозок, величина затрат, время выполнения транспортного цикла и цикла перевозки и др. [23].

АТП, для успешного функционирования, должно состоять из ряда структурных подразделений с определенным числом работников, между которыми должны быть строго определенные количественные отношения, рисунок 2.2.

Размеры автотранспортного предприятия определяют организацию этих служб. В крупных населенных пунктах несколько АТП образуют производственные объединения грузового (пассажирского) автомобильного транспорта.

АТП с числом автомобилей меньше 25 объединяются в подразделения. Например, начальник такого АТП одновременно является главным инженером, начальником гаража и начальником службы эксплуатации.

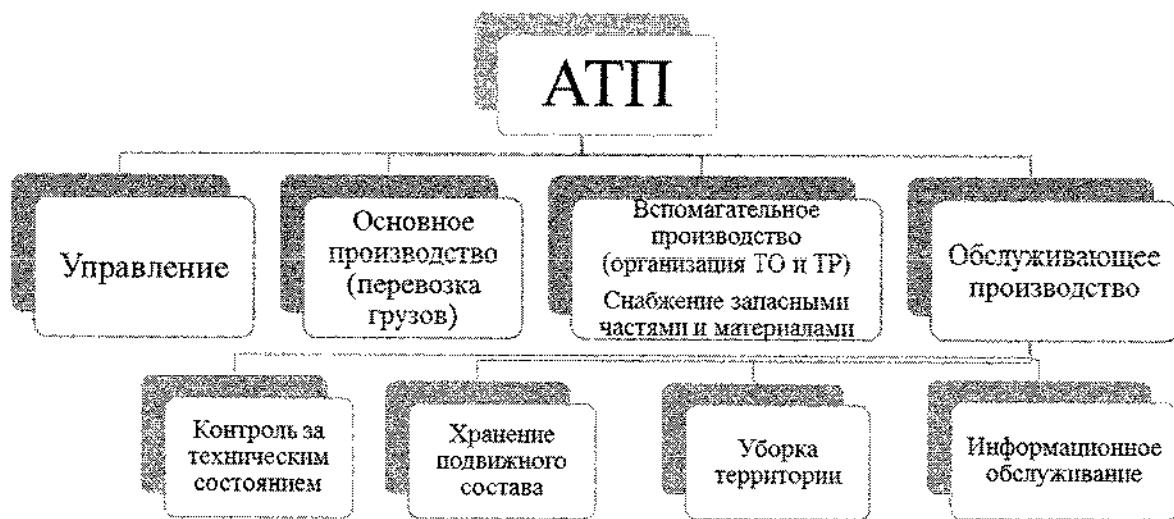


Рисунок 2.2 – Организационная структура типового автотранспортного предприятия

На автомобильном транспорте общего пользования грузовые АТП и производственные объединения подчинены в своей деятельности транспортным управлениям; пассажирские АТП и их объединения – управлению пассажирского автомобильного транспорта. Работой транспортных управлений руководят региональные объединения, которые непосредственно подчиняются Министерству автомобильного транспорта. На ведомственном автомобильном транспорте работой АТП руководят транспортные управления министерств или организаций [54].

2.2 СМК транспортных услуг

Анализ существующих СМК для автотранспортных организаций, разработанных в соответствии с требованиями стандартов ИСО серии 9000, а также динамика их развития показывает значимость обеспечивающих процессов при совершенствовании качества транспортных услуг, представлен в таблице 2.1 [45].

Целью автотранспортных организаций является создание эффективной системы гарантии качества и механизмов контроля качества предоставляемых транспортных услуг.

Таблица 2.1 – Подходы совершенствования СМК транспортных услуг

СМК транспортных услуг по ISO 9000	Направления совершенствования СМК транспортных услуг по концепции TQM
Нет необходимости фокуса на определенного потребителя	Фокус на определенного потребителя
Не интегрировано в корпоративную стратегию	Интегрированная стратегия компании
Фокус на технические системы и процедуры	Фокус на философию, концепции, инструменты и методологии
Вовлеченность всех сотрудников не обязательна	Подчеркивает необходимость вовлечения всех сотрудников
Не фокусирует на непрерывном улучшении	Непрерывное улучшение и TQM являются синонимами, в результате чего TQM представляется непрерывным и не оканчивающимся путешествием в качестве

Окончание таблицы 2.1

СМК транспортных услуг по ISO 9000	Направления совершенствования СМК транспортных услуг по концепции TQM
Ответственность за качество должна быть определена и документально оформлена, но часто ответственность за качество возлагается на соответствующие подразделения, например отдел качества	Каждый сотрудник ответственен за качество
Возможность фокуса на подразделения	Организация всех подразделений, функций и уровней
В основном статичен	Подразумевает изменение процесса и культуры

Мониторинг качества транспортных услуг позволил сформулировать основные общесистемные проблемы развития транспортной отрасли Российской Федерации:

- наличие территориальных и структурных диспропорций в развитии транспортной инфраструктуры;
- недостаточный уровень доступности транспортных услуг для населения, мобильности трудовых ресурсов;
- недостаточное качество транспортных услуг;
- низкий уровень экспорта транспортных услуг, в том числе использования транзитного потенциала;
- недостаточный уровень транспортной безопасности;
- усиление негативного влияния транспорта на экологию [53].

Анализ опыта разработки и внедрения СМК отечественными автотранспортными предприятиями показывает, что создание системы зачастую проводится формально, ограничиваясь рамками требований стандарта. При этом нередки случаи, когда при создании СМК специалисты предприятия не проводят должного

системного анализа деятельности собственного предприятия и «механически» используют опыт других компаний, что приводит к определенной оторванности системы от реальных процессов на предприятии.

Во многом это объясняется тем, что до сих пор на отечественных автотранспортных предприятиях превалирует применение функционального подхода к организации и управлению деятельностью. Этот подход основан на использовании различных иерархических типов организационной структуры предприятия, при которых организация и управление деятельностью осуществляется по структурным элементам (бюро, отделам, департаментам, цехам и т.п.), а их взаимодействие – через должностных лиц (начальников отделов, департаментов и цехов) и структурные подразделения более высокого уровня. Между тем реальная деятельность предприятия, создающая потребительскую ценность и приносящая предприятию доходы, не осуществляется вдоль функциональной иерархии, так как здесь имеют место только разрешения и приказы. Она пронизывает предприятие в виде набора бизнес-процессов, которые в большинстве своем никем не управляются и никто за них не отвечает, потому что бизнес-процессы на предприятии, как правило, не определены и не документированы.

Каждая автотранспортная организация сама выбирает способ и форму обеспечивающих процессов совершенствования СМК транспортных услуг [53].

ГОСТ Р ИСО 9001-2001, являющийся обязательным при формировании СМК не дает однозначного понимания, как реализовать его на практике повышения качества транспортных услуг.

Так в разделе 6 ГОСТ Р ИСО 9001-2001 «Менеджмент ресурсов» выделяются 3 вида ресурсов: человеческие ресурсы, инфраструктура и производственная среда. В п. 6.2 «Человеческие ресурсы» раскрываются требования лишь к компетенции, осведомленности и подготовке персонала через программы обучения, планы периодической аттестации и определение компетенций в должностных инструкциях. Однако совершенно не затрагивается процесс управления соц. политикой предприятия, являющейся одним из основных инструментов менеджмента качества. В п.

6.3 «Инфраструктура» указана довольно-таки скучная информация по данному виду ресурсов, что постоянно вызывает множество вопросов среди руководства предприятия.

В сфере транспортных услуг России в последние годы была проведена необходимая модернизация инфраструктуры, что позволило удовлетворить растущий спрос на пассажирские и грузовые перевозки и создать определенный задел для дальнейшего развития.

При выделении процессов ресурсного обеспечения СМК транспортных услуг необходимо также выделение процессов управления информационными ресурсами и финансовыми ресурсами, указанными, кстати, в проекте стандарта ISO 9004:2008.

Необходимо выделить разграничение по управлению бумажной, электронной документацией и управление программными средствами документооборота, обработки и анализа информации, как первый шаг на пути регламентирования применения средств программного обеспечения в СМК транспортных услуг.

Управление финансовыми ресурсами можно осуществить через создание системы бюджетирования и выделение отдельного бюджета для каждого подразделения АТП, включающего затраты на качество для каждого отдельного подразделения.

Множество споров вызывает п.8.5.1 ГОСТ Р ИСО 9001-2001 «Постоянное улучшение», в соответствии с которым, результативность СМК может повышаться только через действия высшего руководства предприятия. Получается, что владельцы процессов «выпадают» из данного пункта, хотя именно они должны давать предложения по улучшению закреплённых за ними процессов. Выходом из данной ситуации является разделение понятия «улучшение» на 2 составляющие:

- 1) предложения по улучшению процессов СМК со стороны их владельцев, разрабатываемые и предоставляемые в процессе анализа данных;
- 2) предложения по улучшению СМК со стороны руководства предприятия, разрабатываемые и внедряемые в результате процесса анализа со стороны руководства

не только в соответствии с п.8.5.1 ГОСТ Р ИСО 9001-2001, но и на основе анализа предложений по улучшению процессов СМК со стороны их владельцев, которые являются одним из входов в данный процесс.

Система измерения и мониторинга предполагает непрерывное, целенаправленное, планомерное, независимое и объективное наблюдение, оценку, учет и анализ состояния управления процессом предоставления ТПУ, с целью выявления их соответствия требованиям потребителей и других заинтересованных сторон. Основные функции мониторинга – информационная, аналитико-оценочная, стимулирующая, контролирующая, прогностическая, корректирующая.

Создание системы измерения и мониторинга осуществляется на этапе документирования процессов. Определяются: объекты измерения и мониторинга; система показателей, характеризующих результативность деятельности АТП и его процессов; методы и средства измерения, в том числе формируется система обратной связи; распределяется ответственность и полномочия владельцев процессов и других должностных лиц при измерении показателей.

Объектами измерения и мониторинга в СМК АТП являются:

1) ГОСТ Р ИСО 9001-2001: процессы – процесс предоставления транспортных услуг; удовлетворенность потребителей; СМК в целом, оцениваемая посредством внутреннего аудита;

2) ГОСТ Р ИСО 9004-2001: СМК, оцениваемая посредством самооценки и измерения финансовых показателей, и удовлетворенность заинтересованных сторон (кроме потребителей);

3) деятельность структурных подразделений, а также АТП в целом. Основным объектом измерения в СМК транспортных услуг является степень достижения поставленной цели.

Вводя новые виды показателей и формы оценки, необходимо не потерять традиционно используемые, на основании которых анализируется качество транспортных услуг и отслеживается динамика их развития.

Необходимо сблизить СМК транспортных услуг и ее систему менеджмента в

целом, на основе интеграции существующей и требуемой систем показателей измерения. Разрабатываемая система мониторинга должна быть инструментом управления для высшего руководства. Если СМК строится "сверху вниз", то система показателей измерения и мониторинга должна формироваться "снизу вверх". При этом используется переход от объектно-ориентированного подхода к процессному. В систему показателей процессов СМК транспортных услуг входит также оценка удовлетворенности потребителей и заинтересованных сторон. Объединение результатов измерения всех процессов СМК даст оценку качества деятельности АТП, которая сравнивается с критериями, предлагаемыми Министерства транспорта России, а также с ее стратегией, планируемыми целями и задачами. Для этого цели должны быть измеряемыми, а в основу измерения должна быть положена следующая логическая модель: Политика в области качества – цели в области качества – измеряемые цели процессов СМК и структурных подразделений.

Одним из важнейших мероприятий совершенствования СМК транспортных услуг, является организация логистики транспортно-экспедиционного обслуживания. В настоящее время необходимо переходить от разовых экспедиционных операций к комплексному транспортно-экспедиционному обслуживанию, когда клиент получает весь объем экспедиционных услуг, осуществляемый экспедиторами при доставке грузов по методу от двери до двери и точно в срок.

Для успешной реализации, а также достижения генеральной цели АТП необходимо планомерно обеспечивать достижение всех целей СМК. В каждой цели СМК имеются задачи, которые решаются мероприятиями. Мероприятия при этом являются требованиями, а проекты – предложениями. То есть проекты предоставляются на рассмотрение исполнительной комиссии, и те из них, которые удовлетворяют требованиям, подключаются к программе и принимаются к исполнению [53].

Таким образом, формализация программы совершенствования СМК транспортных услуг предоставляет модель, с помощью которой можно строить, а затем отслеживать этапы реализации программы. Такая модель обеспечивает качественный мониторинг и быструю оценку на любом из этапов реализации программы, то есть

выявление ошибок и своевременное их устранение. Кроме того, подобная модель показывает степень завершенности на любом из этапов реализации программы. Построенная модель при необходимости позволяет изменение целей или динамичное подключение новых целей программы.

2.3 Разработка типовой процессной модели автотранспортного предприятия

Приступая к разработке типовой процессной модели автотранспортного предприятия необходимо определить типовые функциональные виды деятельности, характерные для АТП и определить организационную структуру предприятия. Построение правильной организационной структуры является главной задачей любого АТП. От рационального состава подразделений органов управления, их связи между собой и взаимодействия с производственными подразделениями в значительной степени зависит эффективность работы предприятия в целом.

2.3.1 Общие подходы

Признаками оптимальной структуры управления являются:

- небольшое количество подразделений с высококвалифицированным персоналом;
- небольшое количество уровней управления;
- наличие в структуре управления групп специалистов;
- ориентация графика работ на заказчика;
- быстрая реакция на изменения;
- высокая производительность и низкие затраты.

В стандартной организационной системе управления автотранспортным предприятием можно выделить три самостоятельных блока управления: эксплуатационный, технический и экономический, каждый из которых подчиняется соответствующему руководителю.

Для АТП характерна бесцеховая организационная структура, при которой все функции по управлению сосредоточены в аппарате управления предприятия.

Организационная структура управления большинства АТП является линейно-функциональной. На линейные звенья управления возлагаются функции и права командования и принятия решений, а на функциональные подразделения (например, планово-экономический отдел) – методическое руководство при подготовке и реализации решений по планированию, организации, учету, контролю и анализу по всем функциям производственно-хозяйственной деятельности.

Такая структура характеризуется использованием формальных процедур и правил, жесткой иерархией власти в организации, централизацией принятия решений. Каждый исполнитель подчиняется только одному руководителю. Все указания и решения по функциям управления исполнитель получает от непосредственного руководителя. Между исполнителем и функциональными подразделениями остаются информационные связи методического и консультационного характера. Для того, чтобы решение функционального подразделения стало директивным, оно должно быть утверждено руководителем.

Несмотря на то, что, в принципе, все руководители АТП выполняют управленические действия, нельзя сказать, что все они занимаются одним и тем же видом трудовой деятельности. Отдельным руководителям приходится затрачивать время на координацию работы других руководителей, которые, в свою очередь, координируют работу сотрудников более низкого уровня и т.д. до уровня руководителя, который координирует действия неуправленческого персонала – людей, физически производящих продукцию или оказывающих услуги. Такое вертикальное развертывание разделения труда и образует уровни управления.

В организациях, состоящих из многих частей, должна осуществляться определенным образом координация их деятельности. Именно она выступает основой структуры организации, которую обычно определяют, как совокупность устойчивых связей в организации.

Вообще, в любых организациях, в том числе и АТП, выделяют несколько типов связей. Наиболее часто анализу подвергаются следующие пары связей: вертикальные и горизонтальные; линейные и функциональные.

Вертикальные связи соединяют иерархические уровни в организации и ее частях. Они формализуются в процессе проектирования организаций, действуют постоянно и изображаются на всех возможных схемах, отражая распределение полномочий или указывая на то, «кто есть кто» в организационной иерархии. Данные связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации, создавая тем самым стабильность в организации. В рамках вертикальных связей решаются проблемы власти и влияния, т.е. реализуется «вертикальная загрузка» работы. Обычно рост организации сопровождается ростом вертикальных связей, так что по количеству этих связей можно судить о размере организации.

Горизонтальные связи – это связи между двумя или более равными по положению в иерархии или статусу частями или членами организации. Их главное предназначение – способствовать эффективному взаимодействию частей организации при решении возникающих между ними проблем. Они помогают укреплять вертикальные связи и делают организацию в целом более устойчивой при различных внешних и внутренних изменениях. Горизонтальные связи создают ряд важных преимуществ. Они экономят время и повышают качество взаимодействия. Горизонтальные связи развиваются у руководителей самостоятельность, инициативность и мотивированность, ослабляют боязнь риска. Поэтому особый интерес представляет анализ практики и изучение способов установления таких связей. В случае, когда горизонтальные связи устанавливаются на неформальной основе вышестоящим руководителем, они обычно имеют привязку ко времени, к событию или к людям. Так, например, директор может предложить главному экономисту и начальнику отдела кадров самостоятельно решать вопросы установления окладов для работников, поскольку он доверяет им. Но, как только один из них оставит пост по каким-то причинам, руководитель скорее всего вернет это право себе назад и будет им пользоваться до тех пор, пока другой сотрудник не заслужит у него доверия.

Еще одной парой связей, устанавливаемых в организации, являются линейные и функциональные связи.

Линейные связи – это отношения, в которых начальник реализует своиственные права и осуществляет прямое руководство подчиненными, т.е. связи идут в организационной иерархии сверху вниз и выступают, как правило, в форме приказа, распоряжения, команды, указания. Природа функциональных связей – совещательная, и посредством этих связей реализуется информационное обеспечение координации [29].

Таким образом, связи обеспечивают целостную работу предприятия, объединяют все его звенья.

Основой же работы предприятия являются функциональные обязанности подразделений. Именно они в итоге и составляют совокупную деятельность предприятия.

Для нормального функционирования АТП необходимо, чтобы все его подразделения работали в нужном графике и в соответствии с потребностями рынка, т.е. должны быть гибкими, а также вовремя и в полном объеме выполнили свои функции.

Например, генеральный директор имеет право распоряжаться средствами и имуществом предприятия, заключать договоры, открывать счета и распоряжаться ими, издавать приказы по предприятию, принимать и увольнять работников, применять к ним меры поощрения и налагать взыскания. Вместе с тем, генеральный директор отвечает за правильное и эффективное использование материальных и трудовых ресурсов предприятия, улучшение условий и охрану труда. Если же говорить в целом, то генеральный директор организует работу коллектива предприятия, а также несет полную ответственность за состояние предприятия и его деятельность.

Эксплуатационная служба АТП занимается, прежде всего, научной организацией транспортного процесса и эффективным использованием транспортных средств. Она изыскивает возможности для наиболее рационального осуществления перевозок с наименьшими затратами. В целом, на АТП служба эксплуатации на

основе всестороннего изучения потребностей призвана обеспечивать более полное удовлетворение нужд заказчиков.

Техническая служба АТП уделяет главное внимание вопросам поддержания транспортных средств в технически исправном состоянии и обеспечения развития производственной базы, а также осуществляет руководство материально-техническим снабжением предприятия.

Главными задачами технической службы предприятия являются:

- организация надлежащего хранения подвижного состава, обеспечивающего высокую техническую готовность его к работе, своевременность выпуска автомобилей на линию и прием их (гаражная служба);
- разработка и решение вопросов, связанных с укреплением производственно-технической базы предприятия (главный инженер);
- оперативное планирование всех видов ТО и ремонта автомобилей и автомобильных шин, организация выполнения этих работ и контроля за их качеством, проведение технического учета и отчетности по подвижному составу, автомобильным шинам и другим производственным фондам (начальник ремонтной службы);
- руководство всей совокупностью работ по обеспечению нормального материально-технического снабжения предприятия, организации хранения, выдачи и учета топлива, запасных частей и других материальных ресурсов, разработка и осуществление мероприятий по более рациональному их использованию (отдел снабжения);
- разработка и проведение организационно-технических мероприятий по совершенствованию процессов производства, внедрению новой техники, охране труда и предупреждению аварийности.

Исходя из вышеперечисленных задач техническая служба имеет право контролировать техническое состояние подвижного состава, снимать его с эксплуатации, планировать и проводить профилактические и ремонтные работы, привлекать к материальной ответственности за неправильную эксплуатацию подвижного состава, зданий, сооружений, оборудования и т.д., а также лимитировать расходы ГСМ.

Важное место в хозяйственном руководстве и улучшении качественных показателей работы предприятия отводится экономической службе. На основе систематического анализа работы предприятия, автоколонн и других подразделений и исходя из объемных показателей перевозок, их ресурсного обеспечения, экономическая служба определяет пути, по которым должны разрабатываться технические и организационные мероприятия, направленные на повышение технической готовности подвижного состава и совершенствование эксплуатационной и коммерческой деятельности АТП [51].

В состав экономической службы обычно входит бухгалтерия. Этот отдел во главе с бухгалтером проводит учет наличия средств, выделенных в распоряжение АТП, их сохранности и уровня использования, организует выполнение финансового плана, проверяет финансовое состояние предприятия, проводит большую оперативную работу по организации расчетов с клиентурой, поставщиками и финансовыми органами, организует первичный учет расходования материальных ресурсов и денежных средств. Главный бухгалтер несет ответственность за целесообразность и законность расходования средств, и соблюдение финансовой дисциплины.

Таким образом, оптимальная организационная структура АТП является одним из условий эффективной его деятельности. При этом, важно учитывать, что на всех уровнях управления руководители выполняют не только чисто управленческие, но и исполнительные функции. Однако с повышением уровня руководства удельный вес исполнительских функций понижается. Это значит, что руководитель любого уровня управления определенный процент времени тратит на принятие управленческих решений и определенный – на принятие решений по специальности. С повышением уровня управления удельный вес заданий по специальности падает, а по менеджменту возрастает. Отсюда руководители предприятия должны обладать высокими профессиональными навыками. Для работников аппарата управления процесс труда представляет собой выполнение совокупности функций, к основным из которых следует отнести планирование, организацию, координацию, контроль, учет, анализ, регулирование. Они наделены и определенными правами, прежде

всего, в части поощрения и наказания работников, находящихся в подчинении. По их представлению решаются вопросы найма и увольнения сотрудников.

Но даже при правильно организованной системе управления, ни одно АТП не сможет осуществлять свою деятельность, без ведущей для таких предприятий профессии – водитель. Поэтому одной из важнейших задач АТП является правильная организация труда водителей, так как от их работы во многом зависит выполнение плана перевозок, а следовательно, удовлетворение нужд заказчиков, и в итоге эффективность функционирования предприятия.

2.3.2 Состав и структура бизнес-процессов автотранспортного предприятия

Исходя из основных положений модели цепочки добавленной ценности, предложенной и разработанной в 1985 году профессором Гарвардской бизнес-школы Майклом Портером, целесообразно все бизнес-процессы АТП разделить на основные и вспомогательные. Традиционно основная деятельность АТП связана с производством и реализацией основного продукта предприятия – транспортных услуг, а вспомогательная – нацелена на помощь и поддержку в осуществлении основной деятельности. Таким образом, к первичным бизнес-процессам можно отнести внутрипроизводственную и распределительную логистику, а также маркетинговую политику компании и послепродажное обслуживание и сервис, а к вторичным – заготовительную, кадровую, финансовую и информационную логистику [43].

Внутрипроизводственная логистика автотранспортного предприятия занимается:

- управлением, обслуживанием и ремонтом подвижного состава АТП;
- оперативно-календарным планированием осуществления транспортных услуг (в т. ч. с закреплением единиц автопарка за постоянными клиентами);
- устранением простоев технически исправного подвижного состава;
- экономической оценкой транспортной продукции;
- оперативным управлением основным и вспомогательным производством;

АТП осуществляет различные виды деятельности, которые можно выделить в обособленные процессы, описывающие способ и технологию получения основных, вспомогательных работ и услуг, а также процессы развития и процессы текущего управления, как это показано на рисунке 2.3.

Учитывая особенности транспортной отрасли, где на АТП, осуществляющих грузовые перевозки, основным процессом является перевозка грузов, целесообразно дополнить классификацию, введя дополнительные бизнес-процессы, которые также являются процессами, обеспечивающими приток доходов от клиентов, но не описывают основную деятельность АТП.

Модель бизнес-процессов дает возможность по-новому взглянуть на технологию работы АТП, обозначив её сильные и слабые стороны, открыв новые возможности для развития и совершенствования бизнеса.

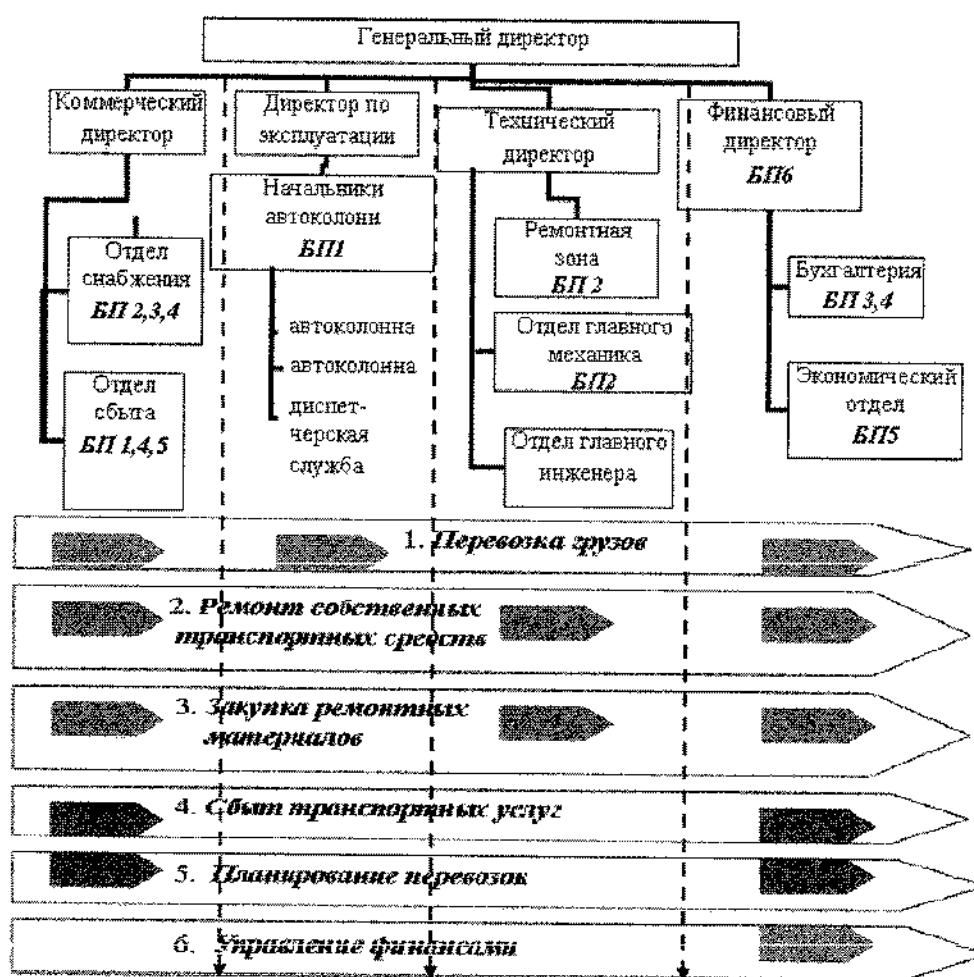


Рисунок 2.4 – Процессная и функциональная структура АТП

Процессный подход нацелен на управление не отдельными структурными элементами, а бизнес-процессами и подпроцессами, связывающими воедино деятельность этих структурных элементов. Разбиение деятельности предприятия на процессы целесообразно вести с наложением бизнес-процессов на структуру предприятия, рисунок 2.4.

Разработанная схема позволит осуществить переход от функциональной к процессно-ориентированной структуре управления предприятиями транспорта и сгладить следствия нестационарности развития.

На рисунке 2.5 приведен еще один подход, согласно которому в автотранспортной организации представлены основной и вспомогательные процессы, которые выделены на основе изучения организационных схем и структур управления наиболее крупных автотранспортных предприятий.



Рисунок 2.5 – Процессная структура автотранспортной организации

Как показано на рисунке 2.5, на типовом автотранспортном предприятии, без учета дополнительных услуг, выделено 9 процессов, из них один процесс управления, один основной и 7 вспомогательных. Анализ транспортных предприятий показал, что их деятельность не ограничивается только осуществлением перевозки и

- обеспечением технического соответствия подвижного состава требованиям экологической, транспортной и пассажирской безопасности;
- планированием объем поставок материальных ресурсов для ремонта и обслуживания подвижного состава АТП;
- контролем за количеством и качеством транспортных услуг.

Распределительная логистика АТП, соответствующая сбыту как стадии воспроизводственного процесса, включает в себя:

- формирование хозяйственных связей по поставкам товаров;
- ввод и обработка заказов, отслеживание их выполнения;
- выявление специфических требований к техническому обслуживанию конкретных потребителей;
- оценка и выбор поставщиков материальных ресурсов и субподрядчиков;
- выбор вида и типа транспортных средств;
- определение рациональных маршрутов доставки продукции;
- совместное планирование транспортного, складского и производственного процессов;
- обеспечение технологического единства транспортно-технологического процесса;
- непосредственное осуществление перевозки;
- выполнение всех необходимых сопутствующих операций по пути следования грузов и пассажиров к пунктам назначения и т.д.

Маркетинговая политика АТП занимается:

- ценообразованием транспортных услуг;
- планированием и управлением каналами продаж, управление заказами;
- разработкой рекламных кампаний и продвижением продукции на рынок;
- разработкой конкурентной стратегии фирмы;
- провидением маркетинговых исследований;
- разработкой маркетинговых коммуникаций с поставщиками материальных ресурсов, партнерами, реальными и потенциальными клиентами;

- внесением улучшений в процесс организации и осуществления транспортных услуг и т. д.

Основными задачами послепродажного обслуживания и сервиса АТП являются:

- поддержка клиентов;
- обработка претензий, гарантийных обязательств, возвратов и т.д.

Заготовительная логистика призвана решать вопросы в сфере:

- прогнозирования, планирования и нормирования материальных ресурсов;
- оптимизации номенклатуры потребляемых материальных ресурсов;
- управления запасами на складах АТП;
- осуществления закупок и завоза сырья, смазочных материалов, комплектующих, деталей, узлов и т.д.;
- организации хранения материалов на складах;
- разработки и внедрении программ минимизации расхода материальных ресурсов и контроль за их выполнением;
- контроля за исполнением сметы затрат на снабжение и т.д.

Кадровая логистика занимается:

- подбором, наймом и стажировкой персонала;
- формированием требований к уровню квалификации;
- вопросами мотивации и оплаты персонала;
- разработкой и внедрением программ сбора жалоб и предложений персонала;
- мониторинг и управление процессом повышения квалификации и т.д.

Финансовая логистика обеспечивает:

- планирование и финансирование деятельности АТП;
- оценка финансовой эффективности;
- управление затратами;
- распределение капитала;
- обработку финансовых и бухгалтерских транзакций;

- проведение аудита внутрипроизводственного финансового потока;
- обеспечение циркуляции денежных средств, необходимых для управления внутрипроизводственными потоками;
- оценка кредитоспособности клиента и т.д.

Информационная логистика решает вопросы в сфере:

- внедрения стандартов качества и контроля качества предоставляемых транспортных услуг;
- информационно-технического обеспечения процессов управления материальными ресурсами;
- выбора и управления системами защиты информации;
- автоматизации и компьютеризации управления внутрипроизводственными и внешними материальными, информационными и финансовыми потоками АТП.

В современных научных исследованиях, посвященных процессному управлению на автотранспортных предприятиях авторами предлагаются различные подходы к выделению типовых бизнес-процессов предприятия [24].

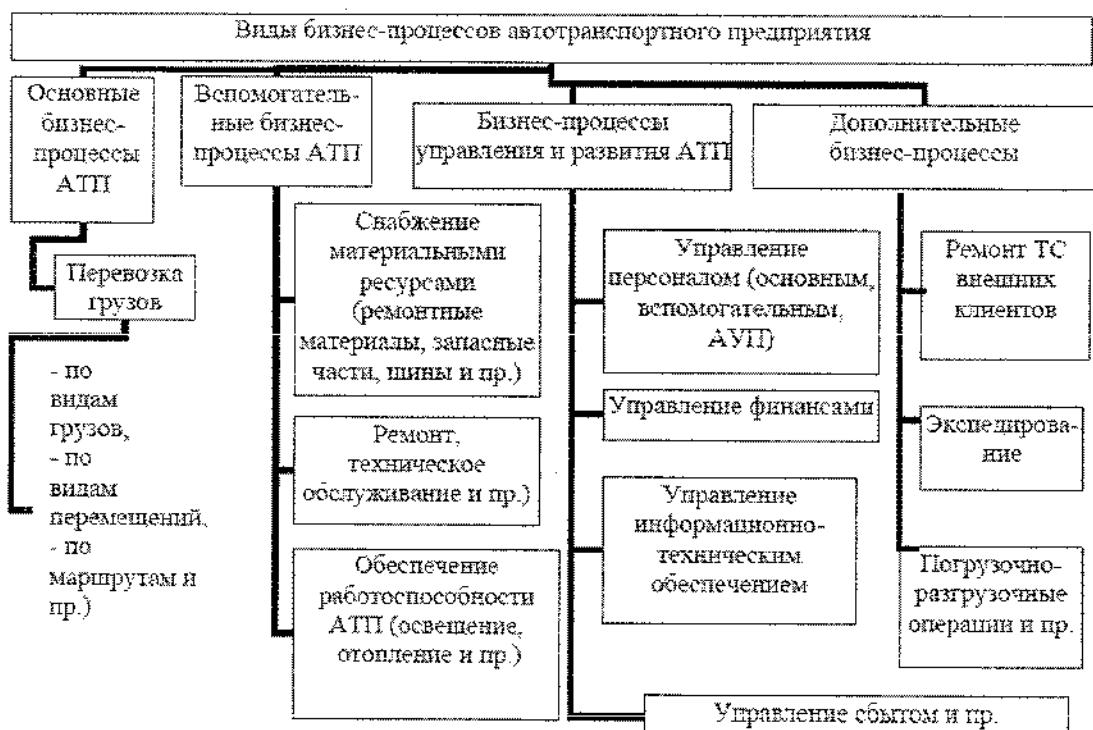


Рисунок 2.3 – Бизнес-процессы автотранспортного предприятия

оказывается ряд дополнительных услуг, которые так же являются процессами, каждый из которых должен подлежать регламентации.

Схема, представленная на рисунке 2.6, иллюстрирует еще один подход к моделированию процессной структуры автотранспортного предприятия, и показывает более полную детализацию основного бизнес-процесса.

Очевидно, что анализ и совершенствование основных бизнес-процессов автотранспортного предприятия – достаточно сложный, трудоемкий и, тем не менее, необходимый процесс, поскольку в условиях жесткой рыночной конкуренции, усиливающегося влияния мирового финансово-экономического кризиса, несбалансированного экономического развития всей страны и его отдельных регионов, европейской и мировой консолидации рыночных пространств, только логистика может помочь АТП, занимающимся увеличением рентабельности своей деятельности, в нахождении путей оптимизации производства, снабжения, организации и складирования на основе сочетания изменений структуры процессов производства с необходимыми изменениями методов управления.

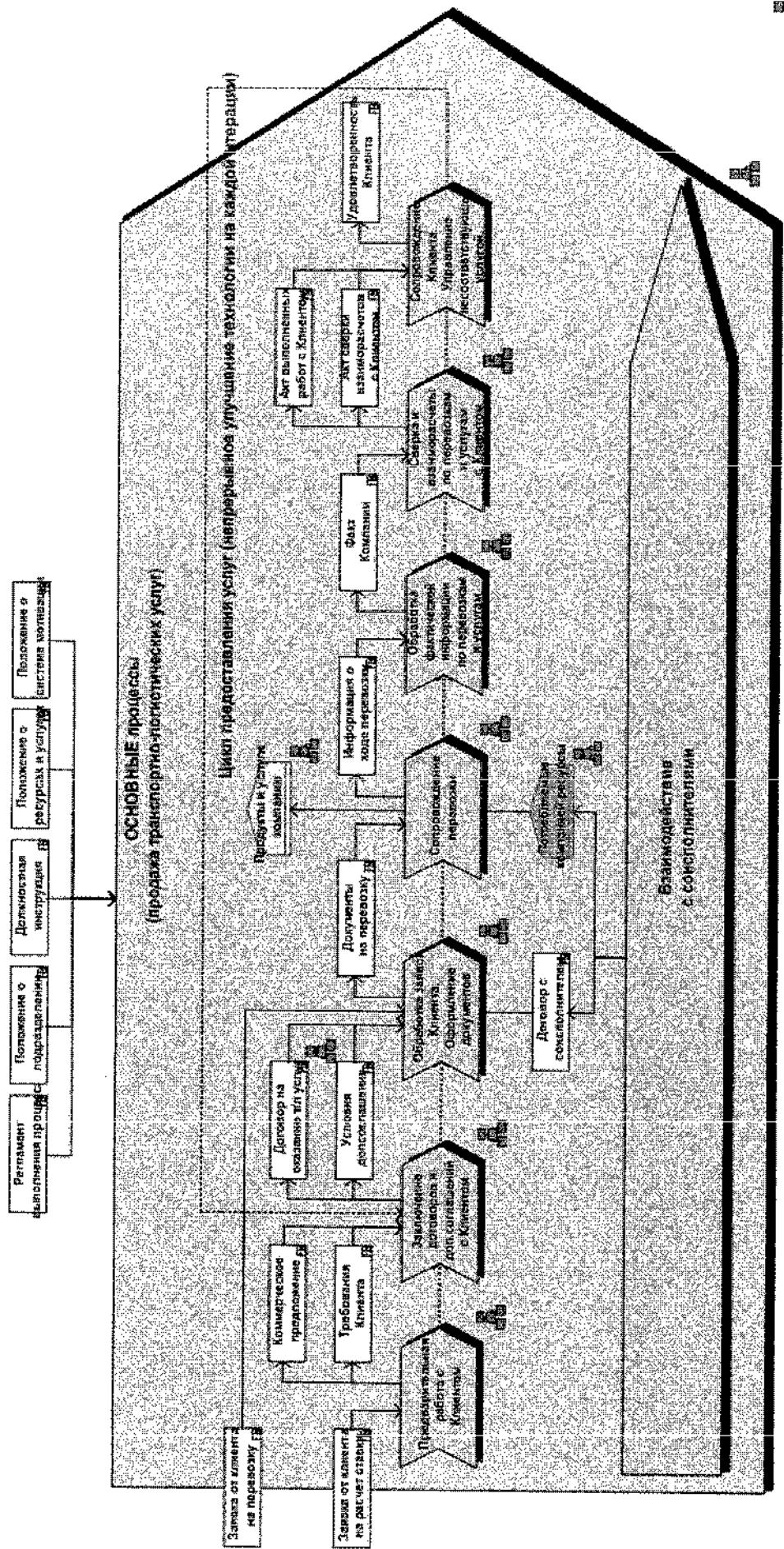


Рисунок 2.6 – Процессная структура автотранспортной организаций

2.4 Анализ влияния совершенствования бизнес-процессов автотранспортного предприятия на конкурентоспособность

На современном этапе мирового развития конкуренция как движущая сила вынуждает производителей товаров постоянно искать новые пути повышения их качества, снижения цены, повышения качества сервиса. В связи с дефицитностью ресурсов встает новая проблема – экономия ресурсов у потребителей товаров за счет упрощения их конструкции и повышения качества.

Соотнесем между собой конкурентоспособность услуг автомобильного транспорта и конкурентоспособность хозяйствующего субъекта автомобильного транспорта (автотранспортного предприятия) производителя услуг, как часть и целое. Для непрерывного процесса воздействия на конкурентоспособность услуг автомобильного транспорта с целью достижения оптимальных результатов необходимо владеть искусством управления конкурентоспособностью, уметь четко определять оперативную деятельность, тактику и стратегию конкурентоспособности услуг автомобильного транспорта. Для обеспечения конкурентоспособности услуг автомобильного транспорта автотранспортное предприятие вынуждено решать задачи обеспечения конкурентоспособности самих услуг и конкурентоспособности самого автотранспортного предприятия на оперативном, тактическом и стратегическом уровнях управления конкурентоспособностью. Для этих целей проанализируем комплексную схему управления конкурентоспособностью автотранспортного предприятия и критерии его конкурентоспособности, представленных на рисунке 2.7.

На оперативном уровне управления конкурентоспособностью автотранспортного предприятия предусматриваем решение задач конкурентоспособности автотранспортных услуг, которые включают в себя показатели финансовой устойчивости. Под финансовой устойчивостью автотранспортного предприятия понимаем его платежеспособность с соблюдением условия финансового равновесия между собственными и заемными финансовыми средствами. При хорошей финансовой

устойчивости автотранспортное предприятие платежеспособно, то есть имеет возможность расплачиваться по своим обязательствам [56].



Рисунок 2.7 – Комплексная система управления конкурентоспособности

Решение этих задач следует осуществлять посредством проведения маркетинговых мероприятий по обеспечению подвижным составом для реализации спроса

на автотранспортные услуги, анализу рынка автотранспортных услуг, мероприятий по тарификации, а также других неотложных мер, связанных с обеспечением потребности в автотранспортных услугах. Прибыль автотранспортного предприятия достигается мерами экономического анализа затрат на оказание автотранспортных услуг, анализа себестоимости перевозочного процесса и применения тарифов, а также организации рационального и эффективного использования подвижного состава автомобильного транспорта на грузовых и пассажирских перевозках, применение передовых технологий, обеспечивающих высокую доходность перевозок. Критерием конкурентоспособности автотранспортного предприятия на оперативном уровне является интегральный показатель конкурентоспособности услуг автомобильного транспорта. Оценку конкурентоспособности услуг автомобильного транспорта производят тремя основными методами:

- эвристическим (прогнозируемым, экспертным);
- квалиметрическим (количественной оценкой качества);
- комплексным (интегральным).

Конкурентоспособность с теоретической точки зрения – это уровень эффективности использования автотранспортным предприятием экономических ресурсов, общественной полезности услуг относительно использования конкурентами. Конкурентоспособность определяется расходами на пользование, качественными и стоимостными критериями (значениями) услуг автомобильного транспорта, которые всесторонне «оцениваются» потребителем по значимости, удовлетворенности [56].

В соответствии с законами рынка, чем выше конкурентоспособность, тем больше объем реализации услуг и объем производства, что способствует снижению производственных затрат и цен, что, в свою очередь, создает дополнительные предпосылки для повышения конкурентоспособности услуг автомобильного транспорта. Рыночные отношения выдвигают новые требования к свойствам конкурентоспособности автотранспортных услуг. Совокупность свойств услуг автомобиль-

ного транспорта, которая характеризуется качественными и стоимостными, представляет собой базовые элементы конкурентоспособности услуг. Качество и цена являются здесь главными составляющими элементами конкурентоспособности услуг автомобильного транспорта. Анализ динамики услуг автомобильного транспорта выявил тенденцию, при которой ценовая конкуренция постепенно уступает качеству услуг. Качество услуг автомобильного транспорта – это существенные свойства, количественно оцениваемые системой технико-экономических показателей, отличающих их от других аналогичного назначения, определяющих степень удовлетворения потребностей и спрос в рыночных условиях.

Качество услуг автомобильного транспорта выполняет определяющую роль в формировании и оценке конкурентоспособности услуг автомобильного транспорта. Для каждого вида услуг автомобильного транспорта учитываются свои специфические уровни качества. Они распознаются методами решения практических задач для достижения конкретных целей: своевременности и безопасности выполнения перевозок, сохранности перевозимых грузов, снижении затрат перевозочного процесса, гарантированности высокого качества перевозок пассажиров, расширении сфер услуг автомобильного транспорта. Исследование критерия качества услуг автомобильного транспорта достигается с помощью методов оценочных показателей, которые отражают не только уровень качества и эффективность, но и стимулируют предложения на услуги, отличительные от своих конкурентов по гарантированности, срочности, объему, уровню тарифов, технологии доставки и т.д.

На тактическом уровне управление конкурентоспособностью автотранспортного предприятия достигается обеспечением устойчивого финансово-хозяйственного состояния и других комплексных показателей. Стратегичность здесь является ключевой характеристикой второго уровня управления. Для разработки стратегии автотранспортного предприятия используем SWOT-анализ и перспективный план развития автотранспортного предприятия. Затем проводим мероприятия по структурированию и адаптивности, то есть решаем вопросы системы управления авто-

транспортным предприятием и приводим в соответствие организационную структуру управления. Основной задачей этого уровня управления является проблема обеспечения финансовой и управленческой прозрачности, которая подразумевает наличие у автотранспортного предприятия финансовой структуры, а также финансового учета и отчетности, соответствующей определенным стандартам. Сюда же отнесем и управляемость бизнеса, которая в реальном режиме должна противодействовать всевозможным сбоям. В качестве показателей финансовой эффективности деятельности автотранспортного предприятия используем рентабельность автотранспортных услуг, рентабельность активов, оборачиваемость, объем предоставляемых автотранспортных услуг и др. [53].

Выделим критерии конкурентоспособности автотранспортного предприятия второго уровня управления конкурентоспособностью:

- соотношение спроса и предложения на перевозки;
- качество транспортного обслуживания;
- соотношение доходов и расходов на перевозки;
- количество видов перевозок и услуг;
- ресурсы автотранспортного предприятия.

Стратегическим уровнем управления конкурентоспособностью автотранспортного предприятия является инвестиционная привлекательность, которая позволяет предприятию увеличить свою капитализацию, критерием которой является рост стоимости автотранспортного предприятия, определяемый доходным, сравнительным, затратным и опционным методами. Отметим, что оценка и управление стоимостью автотранспортного предприятия являются главными инструментами обеспечения его конкурентоспособности, так как отмеченные методы предлагают точные и взаимосвязанные критерии оценки, на основе которых можно управлять конкурентоспособностью автотранспортным предприятием. При стратегическом уровне управления конкурентоспособностью автотранспортного предприятия предпочтение надо отдавать системе критериев и использованию экспертных подходов, выступающих в виде реального механизма реализации стратегического

уровня. Исходя из рассмотренных проблем конкурентоспособности автотранспортного предприятия, выделим критерии социальной направленности: критерий удовлетворения потребности населения в услугах автомобильного транспорта; критерий влияния потребляемых услуг автомобильного транспорта на решение социальных задач; критерий влияния на сокращение затрат труда в домашнем хозяйстве и на использование рабочего времени и др. [57].

Таким образом, существует множество источников обеспечения конкурентоспособности: предложение лучшей продукции на рынке, предоставление лучшего обслуживания потребителю, обеспечение более низких, чем у конкурентов, издержек, лучшее территориальное расположение, обладание собственной технологией, выпуск продукции со свойствами или внешним видом, более привлекательными для потребителей, более короткое время разработки и испытаний новой продукции, обладание популярной торговой маркой и высокой репутацией, а также предложение потребителю большей реальной ценности денег (сочетания высокого качества, хорошего обслуживания и приемлемой цены).

Наиболее привлекательными подходами к созданию конкурентного преимущества являются те, которые конкурентам трудно или слишком дорого скопировать. Легко повторяемые качества не могут создать устойчивой конкурентоспособности.

Внедрение процессно-ориентированного подхода – один из мощных инструментов повышения эффективности бизнеса. Технология описания бизнес-процессов обеспечивает прозрачность всех операций бизнеса, позволяет анализировать возможные последствия сбоев на том или ином этапе выполнения работ, вовремя найти и исправить ошибку. Процессный подход к управлению позволяет руководителям определять и управлять ключевыми процессами и результатами деятельности компании, действительно создающими добавленную стоимость; а также, интегрировать часто разрозненные действия функциональных департаментов и направлять их усилия на единый результат.

Компания, построенная по процессному принципу, более гибкая и адаптивная. Управление на основе процессов позволяет точно распределить ответственность, показывает, как каждая операция влияет на конечный результат.

Процессный подход задает другой стиль мышления. В частности, он заставляет мыслить системно: Деминг: «Функционирование любого составляющего систему подпроцесса должно оцениваться в терминах его вклада в цели всей системы, а не по его индивидуальной производительности или прибыли и ни по какому другому соревновательному критерию» [39].

Процессный подход: выход на продуктивную идею внутренних поставщиков и потребителей. Процессный подход: от «что делать» к «что сделать».

Фактически реальная деятельность, приносящая добавленную стоимость, не осуществляется изолированными элементами функциональной иерархии, а пронизывает предприятие в виде совокупности процессов.

Процессный подход позволяет:

- 1) учесть такие важные аспекты бизнеса, как ориентация на конечный продукт, заинтересованность каждого конкретного исполнителя в повышении качества конечного продукта и, как следствие, заинтересованность в качественном выполнении своей работы;
- 2) более гибко реагировать на внешние и внутренние изменения;
- 3) оптимизировать обмен информацией между функциональными подразделениями.

Процессный подход логично приводит к бенчмаркингу. Бенчмаркинг – исследование деятельности, продуктов и услуг родственных компаний с целью совершенствования собственных деятельности, продукции, услуг. Бенчмаркинг является незаменимым инструментом для изучения организаций. Без него вы никогда не узнаете, каково положение вашей компании относительно конкурентов [31].

Исполнители наделяются большими полномочиями, увеличивается их роль, самостоятельность и как следствие – отдача, удовлетворение трудом; руководители,

в свою очередь, освобождаются от "текучки", оперативных вопросов и сосредотачиваются на стратегических, системных вопросах.

Процессный подход позволяет реализовать важнейшую идею менеджмента качества: встраивание контроля качества в процесс вместо контроля качества готовой продукции (оказанной услуги).

Эффект от внедрения процессно-ориентированного подхода к управлению описан на рисунке 2.8.

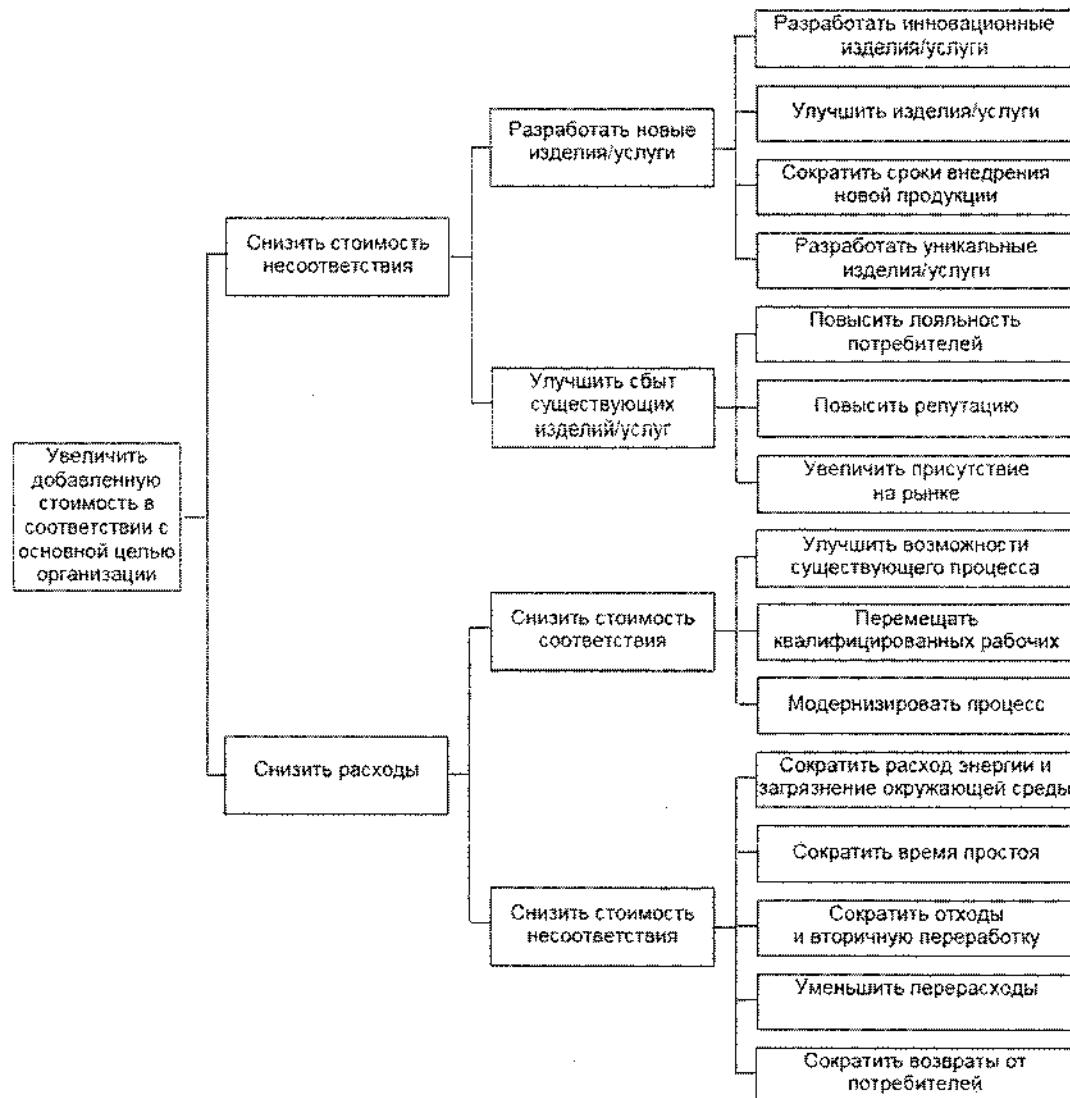


Рисунок 2.8 – Древовидная схема улучшения повышения качества

Управление процессами позволяет быстро адаптировать организацию деятельности автотранспортного предприятия к изменениям внешней среды, постоянно

улучшать качество своей деятельности. При управлении, основанном на процессном подходе, наиболее эффективным образом реализуются концепции управления по целям и клиентоориентированного бизнеса, что позволяет рассматривать его как эффективное средство достижения стратегических задач, стоящих перед автотранспортным предприятием.

Многие отечественные предприятия уже начали работать над улучшением своих бизнес-процессов в рамках концепции процессно-ориентированного управления. Они повышают эффективность своей работы; без увеличения штата предлагают новые услуги, сокращают время обслуживания клиентов, снижают издержки. А использование формализованных процессов позволяет сократить время разработки новых продуктов [38].

Выводы по разделу два

После рассмотрения характеристики специфики организации и функционирования автотранспортного предприятия, определены основные задачи автотранспортного предприятия:

- организация и выполнение перевозок в соответствии с планом и заданиями;
- хранение, техническое обслуживание и ремонт подвижного состава;
- материально-техническое снабжение предприятия;
- содержание и ремонт зданий, сооружений и оборудования;
- подбор, расстановка и повышение квалификации персонала;
- организация труда, планирование и учет производственно-финансовой деятельности.

Мониторинг качества транспортных услуг позволил сформулировать основные общесистемные проблемы развития транспортной отрасли Российской Федерации:

- наличие территориальных и структурных диспропорций в развитии транспортной инфраструктуры;
- недостаточный уровень доступности транспортных услуг для населения, мобильности трудовых ресурсов;

- недостаточное качество транспортных услуг;
 - низкий уровень экспорта транспортных услуг, в том числе использования транзитного потенциала;
 - недостаточный уровень транспортной безопасности;
- услаждение негативного влияния транспорта на экологию

Также в работе определены основные процессы производственной деятельности АТП:

- основное производство;
- вспомогательное производство;
- обслуживающее производство;
- управление производством.

Проведен анализ СМК для автотранспортных предприятий. Разработан типовой процесс модели автотранспортного предприятия. Рассмотрен состав и структура бизнес-процессов. Проведен анализ влияния совершенствования бизнес-процессов автотранспортного предприятия на конкурентоспособность.

3 РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ СИСТЕМЫ ПОСТОЯННОГО УЛУЧШЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Особенности функционирования процессно-ориентированных систем на автотранспортном предприятии

Управление качеством в современном мире обычно упоминается в контексте двух систем: концепции TQM и серии стандартов на системы менеджмента качества ISO 9000. Поэтому перед транспортным предприятием, решившим внедрить систему менеджмента качества, возникнет вопрос выбора методической основы для ее построения. На современном этапе для транспортного предприятия предпочтительнее начинать внедрение системы менеджмента качества на основе модели серии ISO 9000, а не TQM по ряду причин.

Первая причина связана с тем, что хотя модель ТQM является вершиной современных методов управления качеством и в странах с развитой рыночной экономикой ведущие фирмы уже переходят от ISO 9000 к ТQM, однако наша экономика находится на более раннем этапе развития и перед отечественными транспортными предприятиями, прежде всего, стоит задача создания системы менеджмента качества, а потом уже ее улучшения. Поэтому более рациональным представляется решение сначала сертифицировать систему менеджмента качества по стандартам ISO серии 9000, и уже имея сертификат, работать над дальнейшим ее совершенствованием. Вторая причина связана с тем, что стандарты ISO 9000 более поддержаны информационно и методически, что упрощает процесс их внедрения. В стандартах ISO 9000 содержатся требования к системе управления организацией, выполнение которых необходимо для обеспечения стабильного качества предоставляемых услуг. Третим аргументом в пользу ISO 9000 является то, что они имеют административное закрепление в качестве международных и государственных стандартов, поэтому они выполняют двойную функцию в повышении конкурентоспособности компаний: способствуют обеспечению требуемого потребителю уровня качества, а также представляют ему доказательства в способности предприятия сделать это (путем сертификации системы менеджмента качества). В свою очередь, ТQM не является стандартом, и его постановка – это работа компании «на себя», вложения в свою корпоративную культуру. Однако в современных условиях наличие сертификата соответствия для отечественных транспортных предприятий представляется принципиально важным. Наличие такого сертификата – это символ надежности и стабильности предприятия, открытости и динамики, – качества, без которых на транспортном рынке взаимодействие с незнакомой компанией несет неоправданно высокие риски. Причем, если транспортное предприятие работает на внутреннем рынке, то в качестве основы для сертификации оно может выбрать национальные, а не международные стандарты. В результате, сертификат на систему менеджмента качества является документом, который:

- удостоверяет всем фактическим и потенциальным потребителям, что предприятие обладает всеми возможностями и способно обеспечить стабильность качества оказываемых услуг;
- способен оказать существенное влияние на формирование общественного мнения о положении предприятия на рынке и, как следствие этого, оказать поддержку в формировании портфеля заказов;
- может служить гарантом для инвестиционных компаний в оказании весомой инвестиционной поддержки предприятию на развитие мощностей и совершенствование производственных процессов;
- может служить основанием для страховых компаний на заключение предприятием соответствующих договоров о страховании;
- может служить основанием для юридической защиты интересов предприятия при возникновении каких-либо претензий со стороны потребителя [17].

Однако при внедрении системы менеджмента качества в соответствии с ISO 9000 на транспортном предприятии возникает ряд сложностей. Во-первых, ошибкой может стать формальный подход к получению сертификата. С увеличением конкуренции увеличивается и рекламное давление, и пропаганда стандартов и предприятие может решить, что сертификация системы менеджмента качества является непременной гарантией успеха и решения большинства проблем качества, с которыми приходилось сталкиваться до сих пор. Это не так. Высококлассная компания без проблем получит сертификат на систему менеджмента качества, однако это не означает, что сертификат может сделать компанию высококлассной. Таким образом, ориентированность организации на получение сертификата без постановки более значимых целей делает стратегию внедрения стандартов ISO поверхностной.

Сертификация системы менеджмента качества только ради получения самого сертификата, даже если она проводится квалифицированными аудиторами, ведет к формальному введению стандартов ISO серии 9000, дискредитирует саму идею, приводя к потерям времени, средств, разочарованиям в самих стандартах, и только

отвлекает специалистов от существа работы. Столь неглубокая стратегия порождает формальный характер внедрения стандартов ISO и, как следствие, разочарование в его целесообразности [22].

Сложность заключается в том, что в ISO 9000 отсутствуют регламентированные процедуры выполнения работ. Стандарты устанавливают общие требования по качеству, указывают, что должно быть в организации, но не отвечают на вопрос, как этого можно достичь. То есть отсутствует возможность прямого применения стандарта. В связи с этим важной задачей является разработка способов реализации требований стандарта, методов внедрения принципов менеджмента качества на предприятиях транспорта.

Еще одной проблемой является то, что стандарты являются общими, не зависящими от конкретной отрасли промышленности и могут использоваться в любой сфере деятельности. Но при разработке и внедрении системы менеджмента качества требования стандартов должны реализовываться с учетом специфики отрасли, предприятия, условий его функционирования, решаемых задач. Эта проблема требует интерпретации требований стандартов для конкретных условий предприятия. Таким образом, при внедрении системы менеджмента качества необходимо, прежде всего, изучить особенности менеджмента качества на предприятиях транспортного комплекса [14].

Особенности транспортных услуг проистекают, прежде всего, из особенностей услуг вообще. Дело в том, что услуги – весьма специфический вид продуктов труда, поэтому показатели качества товаров не применимы при оценке качества услуг. Услуги отличаются большой разновидностью и неоднородностью, что не позволяет создать приемлемую полную классификацию показателей качества услуг так, чтобы ее можно было применить при оценке качества любого вида услуг. Кроме того, специфика управления качеством транспортных услуг вызвана следующими аспектами. Во-первых, это принципиально иные характеристики услуг по сравнению с материальными продуктами, сертификация которых достаточно отработана, в частности отсутствие количественных показателей. Во-вторых, многообразие

сфер деятельности, которые включают в себя не только технологические операции по организации перевозок, информационному обслуживанию, но и расчетно-финансовые операции, также услуги, предоставляемые по таможенному оформлению, страхованию, складированию, погрузке/выгрузке и др. В-третьих, привлечение третьих лиц для выполнения отдельных услуг. На основе вышеизложенного, можно выделить следующие особенности формирования качества транспортной услуги:

- 1) качество транспортных услуг трудно оценить численно. Действительно, если показателями качества товара, как правило, служат вполне измеряемые показатели (например, мощность, срок службы), то большинство показателей качества транспортной услуги не поддаются количественной оценке, их можно оценить только экспертным путем (например, культура обслуживания). Это значительно усложняет процесс оценки уровня качества услуги. В то же время многие качественные характеристики, субъективно оцененные клиентами, могут быть подвергнуты количественному измерению самой транспортной организацией при наличии разработанной методики их оценки;
- 2) качество транспортной услуги, как правило, комплексно, т.е. важно качество каждой подуслуги. Комплексность транспортной услуги является важнейшим показателем ее качества. Клиент, как правило, предпочитает пользоваться услугами всего нескольких транспортных предприятий, а лучше даже одного, у которого комплексно обеспечивалось бы интегрированное удовлетворение всех требуемых ему услуг. Кроме того, при рассмотрении качества товара отсутствие или поломка какой-либо незначительной из его опций может не существенно сказываться на оценке качества изделия в целом (например, если клиент не пользуется этой дополнительной опцией). В то время как на транспорте несоответствие в качестве отдельной подуслуги может нивелировать качественное выполнение других подуслуг, в результате чего услуга в целом будет восприниматься как некачественная (например, в случае порчи груза при промежуточном хранении транспортная услуга не будет оценена как качественная, даже если соблюдены сроки доставки);

3) мала достоверность предварительной аттестации качества транспортной услуги: применительно к конкретному клиенту нельзя сначала испытать качество услуги, а потом вновь ее правильнееказать. Специфика транспортных услуг состоит в том, что их невозможно отозвать, исправить или верифицировать после предоставления. Основными несоответствиями в деятельности могут быть отклонения от ранее оговоренных параметров по составляющим, характеризующим деятельность производственных бизнес-процессов компании: задержка оговоренных ранее сроков предоставления услуги, увеличение стоимости услуги в процессе выполнения, отклонения в информировании клиента о ходе выполнения услуги и др. Часть этих критериев согласовывается с клиентом перед началом работы, а часть критериев является внутренним требованием компании и гарантируется по умолчанию перед началом сотрудничества. Устранение выявленного несоответствия возможно только в случае его обнаружения на промежуточном этапе предоставления услуги. Для этого прорабатываются возможности устранения несоответствия путем улучшения аналогичных параметров на следующих этапах процесса предоставления услуги. В случае обнаружения несоответствия на конечном этапе предоставления услуги исправление несоответствия не представляется возможным и, в основном, действие с услугой несоответствующего качества сводится к рассмотрению следующих вариантов: предоставление клиенту услуги «как есть»; предложение клиенту скидки или других льгот по оплате услуги; освобождение клиента от оплаты за услугу; выплата клиенту компенсации за ущерб;

4) непосредственное взаимодействие исполнителя услуги и ее потребителя, таким образом, клиент сам является участником технологии ее выполнения. При оказании транспортных услуг клиент опосредованно может влиять на качество ее исполнения. Это возможно, например, в случае предоставления клиентом недостоверной или неполной информации о грузе, предъявлением к перевозке. Для транспортной компании это чревато выбором нерационального типа транспортного средства или технологии перевозки, погрузки или крепления, в результате чего возникнут несоответствия или нарушения в ходе выполнения транспортной услуги;

5) исполнитель услуги не является собственником результата и провести испытания для объективной проверки этого результата не всегда возможно. Это обстоятельство вызывает сложности при определении значений показателей качества транспортной услуги и комплексной оценке его уровня. Поэтому при оценке качества транспортных услуг особое значение приобретают экспертные методы оценки. Данные особенности определения качества транспортных услуг должны учитываться при разработке проекта внедрения системы менеджмента качества на предприятии транспортного комплекса.

3.2 Модель системы постоянного улучшения деятельности автотранспортного предприятия

Одним из главных факторов успеха деятельности транспортной компании становится совершенствование существующего бизнес процесса, связанного также с перевозочным процессом.

Все виды деятельности компании должны анализироваться по прошествии определенного времени. Это даст возможность избежать упадка прибыли, а также поднять компанию на новый уровень конкурентоспособности.

Чтобы бизнес процесс соответствовал всем требованиям, а также был понятен каждому сотруднику, его нужно исчерпывающе описать. Есть несколько методов описания бизнес процессов:

- собственно, моделирование бизнес процесса – для него используют стандарт IDEF0, с помощью которого можно описать весь процесс от низшего до высшего уровня в его функциональном процессе;
- описание потока работ – этот метод близок к алгоритмическому, для описания которого пользуются стандартом IDEF3;
- метод описания потока данных – с его помощью описываются последовательности работ с помощью DFD;
- некоторые другие методологии [40].

Для моделирования деятельности компании, а также составления бизнес процессов должен применяться процессный подход. Это значит, что границы бизнес процесса должны определяться логической законченностью последовательности всей операции. Для описания бизнес процессов транспортной компании, а также для их оптимизации лучше использовать формат IDEF0. Бизнес процессы транспортной компании включает в себя подготовку и закупку товаров из «Компании 1» с последующей перевозкой и передачей товара в «Компанию 2». Такие процессы требуют оптимизации маршрута, чтобы увеличить эффективность перевозок. Именно от времени завершения бизнес процесса перевозки зависит и функциональность компании. Поэтому любой бизнес процесс транспортной компании требует оптимизации.

Оптимизация процессной системы проводится в несколько этапов. На начальном этапе проводится аудит. Во время аудита производится сбор информации об объектах на основе общения с руководителями и сотрудниками. После завершения этапа аудита составляется отчет о проверенной работе, в котором описывается бизнес процесс «как есть». Аудит должен проводить независимый эксперт, который обосновывает свои действия и решения.

Следующим шагом становится описание процесса «как должно быть» на основании отчета о проделанном аудите. В результате все бизнес процессы объединяются, и компания работает в качестве единой системы. В результате этого:

- процессы закупки становятся как процессы склада по параметрам ассортимента, объема и свойства товаров;
- процессы склада подстраивают под транспортные по параметрам нормативов приема и сдачи;
- транспортные бизнес процессы подстраивают по операции, которые выполняются сервисом клиентов [40].

Общая схема реализации проекта совершенствования процесса, основанная на цикле PDCA, представлена на рисунке 3.1.

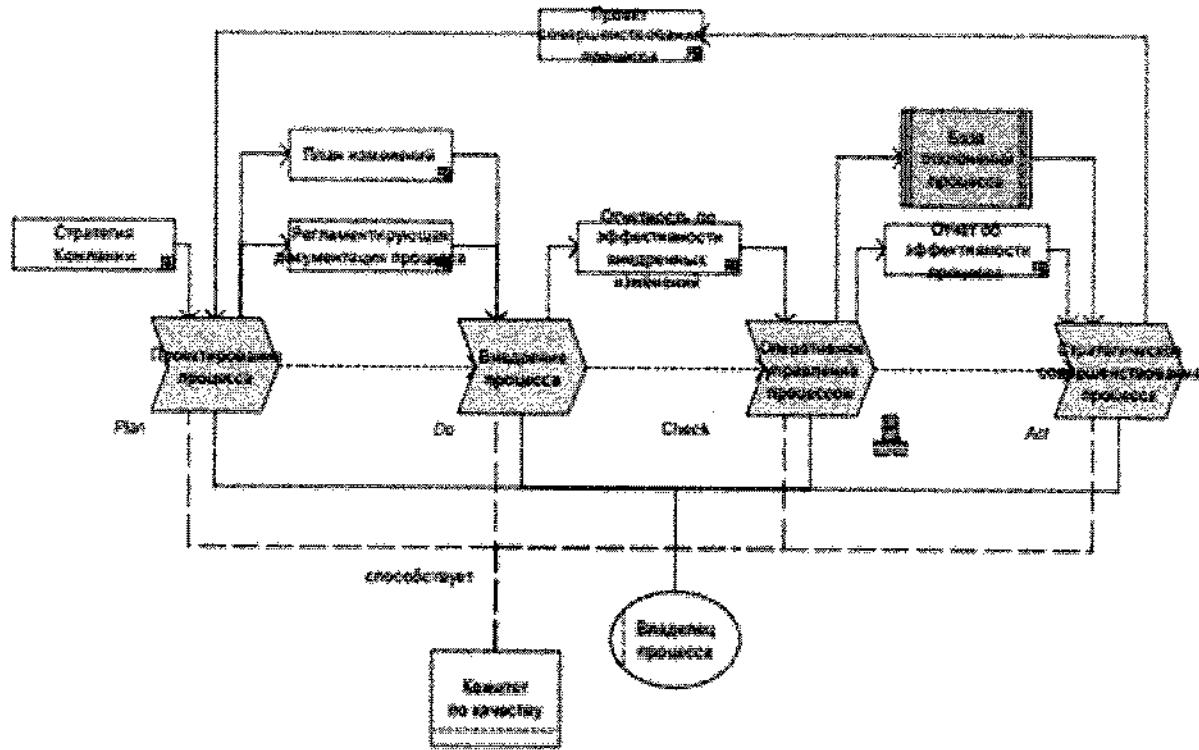


Рисунок 3.1 – Реализация проекта совершенствования процесса

В целом на основе изучения международного опыта реализации принципа постоянного улучшения и его теоретического осмысливания в работах М. Имаи, М. Коленсо, М. Хаммера, Дж. Харрингтона сделан вывод о необходимости разработки модели СПУ, представленной на рисунке 3.2 [28, 58, 59].

Основными элементами системы постоянного улучшения являются:

- 1) цели и стратегии постоянного улучшения бизнес-процессов, согласованные с корпоративными и деловыми целями и стратегиями организации (блок цели и стратегии);
- 2) процессы и методы постоянного улучшения бизнес-процессов как логически организованная деятельность, имеющая по каждому этапу соответствующее методическое обеспечение;
- 3) команды и группы постоянного улучшения бизнес-процессов как главный организационный инструмент вовлечения персонала, его обучение и реализация творческого потенциала;

4) инфраструктура, как часть организационной культуры способной превратить организацию в обучающуюся систему с действующей системой 5 S и эффективной организацией коммуникаций [52].

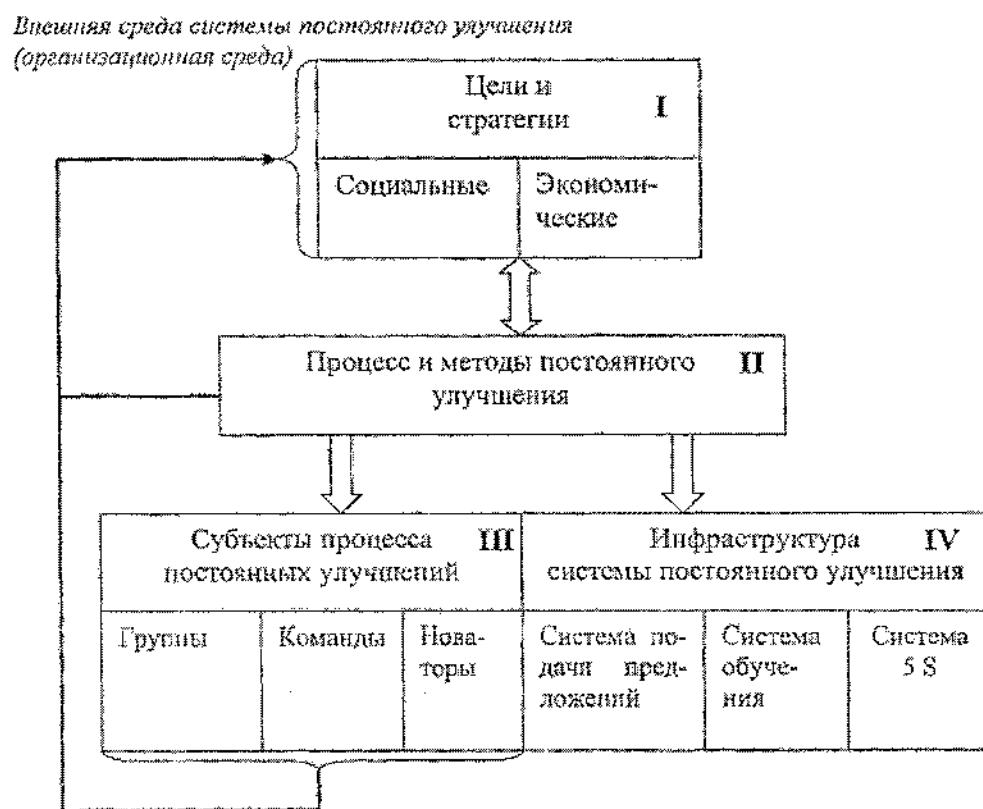


Рисунок 3.2 – Модель системы постоянного улучшения деятельности организации [28, 59]

3.3 Формирование организационного механизма системы постоянного улучшения

Исследование генезиса концепции постоянного улучшения и методических аспектов формирования системы постоянного улучшения заставляет обратиться к организационным категориям, отражающим новые организационные формы, характерные для процессного подхода. Реальная проблема проистекает из доминирующей на предприятиях линейно-функциональной структуры и необходимостью

радикального изменения в области делегирования полномочий и ответственности в организационной схеме предприятия.

Процессуализация предприятий и соответствующее изменение структуры бизнеса ориентирует менеджмент на процессы — суть организационной составляющей системы постоянного улучшения. Термин «организационный механизм» системы постоянного улучшения в нашем случае охватывает формально-организационную структуру, внутрифирменные коммуникации, а также деятельность малых групп, ориентированную на достижение целей улучшения. Способность адаптироваться непосредственно связана с динамичной корпоративной культурой и способностью к непрерывному обучению, которые также следует отнести к элементам организационного механизма. Работы Б. Андерсена, М. Хаммера, М. Имаи, Т. Конти, П. Друкера, М. Портера и других ученых убедительно доказывают, что на современном этапе развития организаций процессный и командный подходы являются наиболее актуальными. Организационные решения рассматривается в единстве с системами TPM, TQC и TQM, JIT, Lean Six Sigma (бережливое производство + шесть сигм) и концепцией постоянного улучшения [13, 16, 38].

В настоящее время предприятие рассматривается не как совокупность отделов, а как совокупность бизнес-процессов. Подход, основанный на процессах, считает Т. Конти, фундаментален, однако взгляд на организацию просто как на сумму происходящих внутри нее процессов дает неверную ориентацию. Для разъяснения данного похода он вводит понятие «организационной архитектуры» — это способ организации ресурсов при построении гибких, ориентированных на миссии социально-экономических систем, которые могут быть быстро подстроены, если этого потребуют внешние сценарии или новые цели компании [7, 58].

Процессный подход характеризуется целостностью системы бизнес-процессов в организации. «Ключевая цель — предложить итоговый продукт, который клиент оценит выше, чем товар конкурентов, — достигается тогда, когда соседство враждующих отделов сменяется сетью соратников, беспрепятственно взаимодействующих вместе ради общей цели».

Изменения, происходящие во внешней среде, могут так же нарушать функционирование системы постоянного улучшения и управления в целом. Это требует проведения организационных изменений, в том числе формирование качественно новых организационных структур, дающих компаниям конкурентные преимущества. К ним относят командные структуры и сетевые организации. Командные структуры формируются в результате использования процессного подхода. Реорганизация компаний и ее переход на новую структуру постоянных команд очень часто осуществляется в процессе так называемого реинжиниринга. Поскольку основной акцент в реорганизации переносится с функций на процессы, реинжиниринг бизнеса включает в себя преобразование функциональных подразделений в команды процессов, ориентированных на выпуск продукта и конкретного потребителя (рисунок 3.3) [20].

Каждую команду возглавляет менеджер, несущий ответственность за функционирование процесса и осуществляющий взаимосвязь с владельцами других процессов. Члены команды, в сравнении с преследующими собственные цели сотрудниками функциональных отделов хорошо осведомлены о проблемах коллег, значительно быстрее находят компромиссные решения. Командная структура позволяет организации ускорить процессы адаптации к изменениям потребностей и условий внешней среды, принятия решений. Создание команд формирует благоприятные условия для делегирования ответственности и властных полномочий на нижние уровни иерархии, а также позволяют сотрудникам принимать творческое участие в деятельности предприятия, мотивируя и генерируя постоянные улучшения.

Организации нового типа, деятельность которых построена на основе процессного подхода, называют компаниями XXI века, коллаборационистскими организациями, организациями, наделяющими властью, и организациями новой эпохи. Все более распространенным становится термин «обучающаяся организация». Обучающаяся организация может быть определена как компания, в которой каждый сотрудник занимается выявлением и решением проблем, обеспечивая организации возможностью непрерывных экспериментов, изменений и усовершенствований,

что благоприятствует ее росту, обучению и достижению целей. Обучающаяся организация отказывается от вертикальной, отделяющей менеджмент от рабочих структуры. Для выхода на качественно иные уровни сотрудничества обучающаяся организация использует новейшие идеи, включая командные формы организации труда, горизонтальные связи, специальные группы (кружки качества, группы совершенствования и др.) [4].

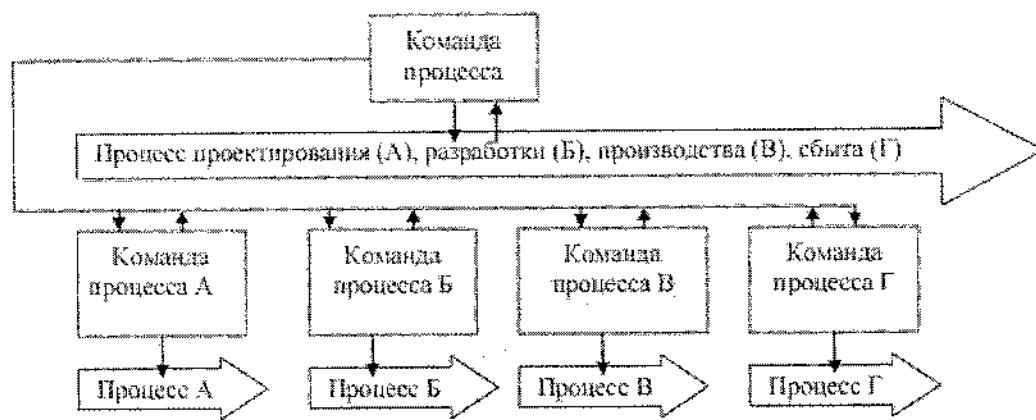


Рисунок 3.3 – Организационная структура компании, ориентированной на процессы [20]

Ключом превращения ретроградов в новаторов, по мнению Д. Стюарта, является вовлечение персонала. Эти два неразделимых принципа – процессный подход и вовлечение персонала, дают возможность достижения триумвирата за счет реализации принципа постоянного улучшения и, в итоге, достижения главной цели организационных изменений – повышение конкурентоспособности бизнеса в целом. Вовлечение сотрудников организации в проведение постоянное улучшение, особенно непосредственных исполнителей (таблица 3.1), руководство реализует с помощью следующих мер:

- формирование небольших рабочих групп с выбором лидеров самими группами;
- разрешение работникам управлять рабочим пространством и улучшать его;
- повышение знаний, накопление опыта и совершенствование навыков работников как часть деятельности организации в области менеджмента качества [33].

предложений. По мнению М. Имаи, система подачи предложений – это ценная возможность для двустороннего общения в отделе, цехе, а также для саморазвития персонала. Еще одним элементом организационного механизма постоянных улучшений может являться работа малых групп (команд). Значение команд как организационного инструмента управления во многом определяется тем, что они способствуют большему вовлечению сотрудников в процесс труда, наделению их дополнительными властными полномочиями, при этом, выстраивая гибкий тип организации, когда каждый сотрудник выполняет сразу несколько трудовых функций. Таким образом, при формировании и для дальнейшего эффективного функционирования организационного механизма системы постоянного улучшения деятельности организации необходимо соблюдать принципы управления (принципы управления качеством и принципы кайдзен), четко устанавливать цели, которым соответствуют функции управления: планирование; организация; мотивация; контроль, исследование. Огромное значение имеют такие параметры, как: соответствующая организационная структура; сбалансированные рабочие группы по реализации стратегий постоянного улучшения и прорывов, способные выполнять необходимые ключевые функции; интенсивные информационные связи; система поощрения и т.д. Без их учета формирование эффективного организационного механизма системы постоянного улучшения деятельности организаций, построенного на использовании процессного подхода невозможно [41].

3.4 Моделирование процесса формирования системы постоянного улучшения на основе методологии IDEF0

Для построения графической модели процесса применялся программный продукт BPWin. Рассмотрим построение функциональной модели процесса формирования системы постоянного улучшения на автотранспортных предприятиях. В качестве основных этапов (функций) процесса «Формирования системы постоянного улучшения» можно выделить следующие:

- сбор информации;

Таким образом, построенную функциональную модель, можно связать, на разных уровнях декомпозиции с объектами организационно-технической и производственной структур предприятия, выступающими в качестве механизмов. В этом случае организационно-техническая и производственная структуры становится результатом функционального моделирования.

В ходе построения функциональной модели процесса формирования системы постоянного улучшения деятельности организации на основе методологии IDEFO были получены следующие результаты:

- установлены выходы процесса, необходимые входы процесса;
- разработана графическая диаграмма процесса (рис. 3.4, 3.5, 3.6, 3.7).

Таким образом, при разработке методики формирования СПУ мы исходим из того, что постоянное улучшение процессов для совершенствования деятельности организации является одной из стратегических целей. Эта стратегическая цель выражает смысл существования, предназначения СПУ могут быть определены как ее миссия в единой системе менеджмента организации.

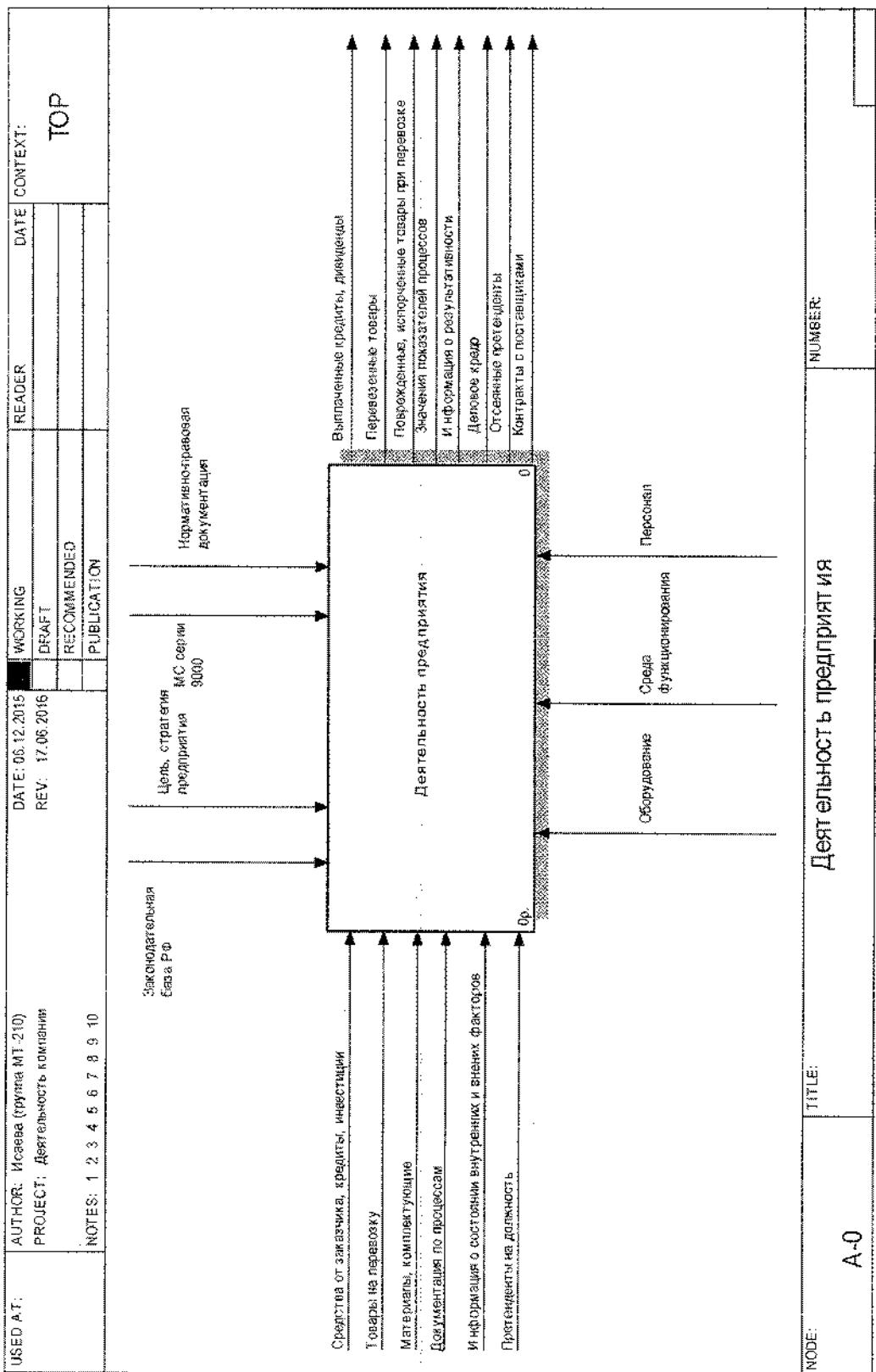


Рисунок 3.4 – Контекстная диаграмма «Деятельность предприятия»

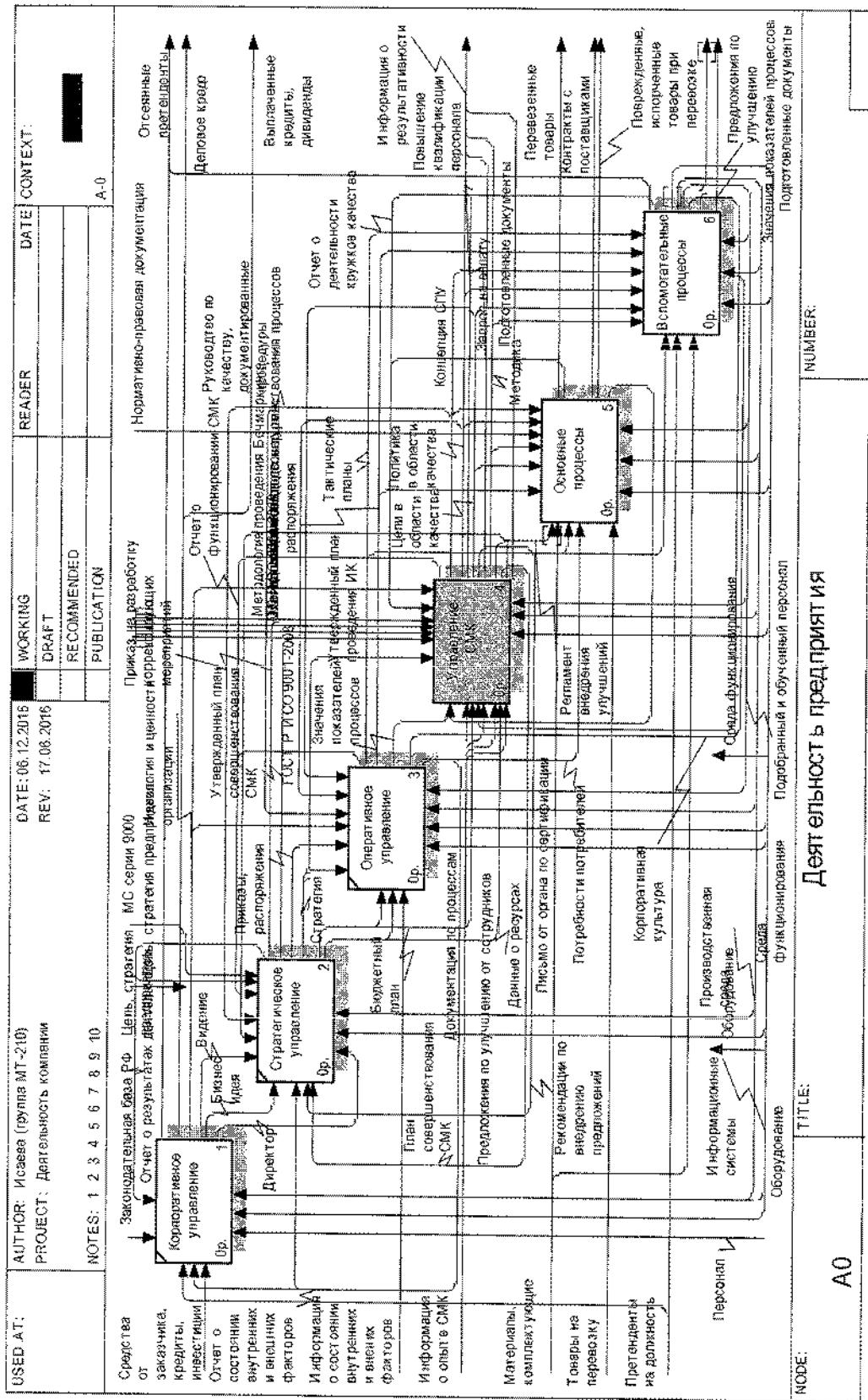


Рисунок 3.5 – Моделирование процесса «Деятельность предприятия»

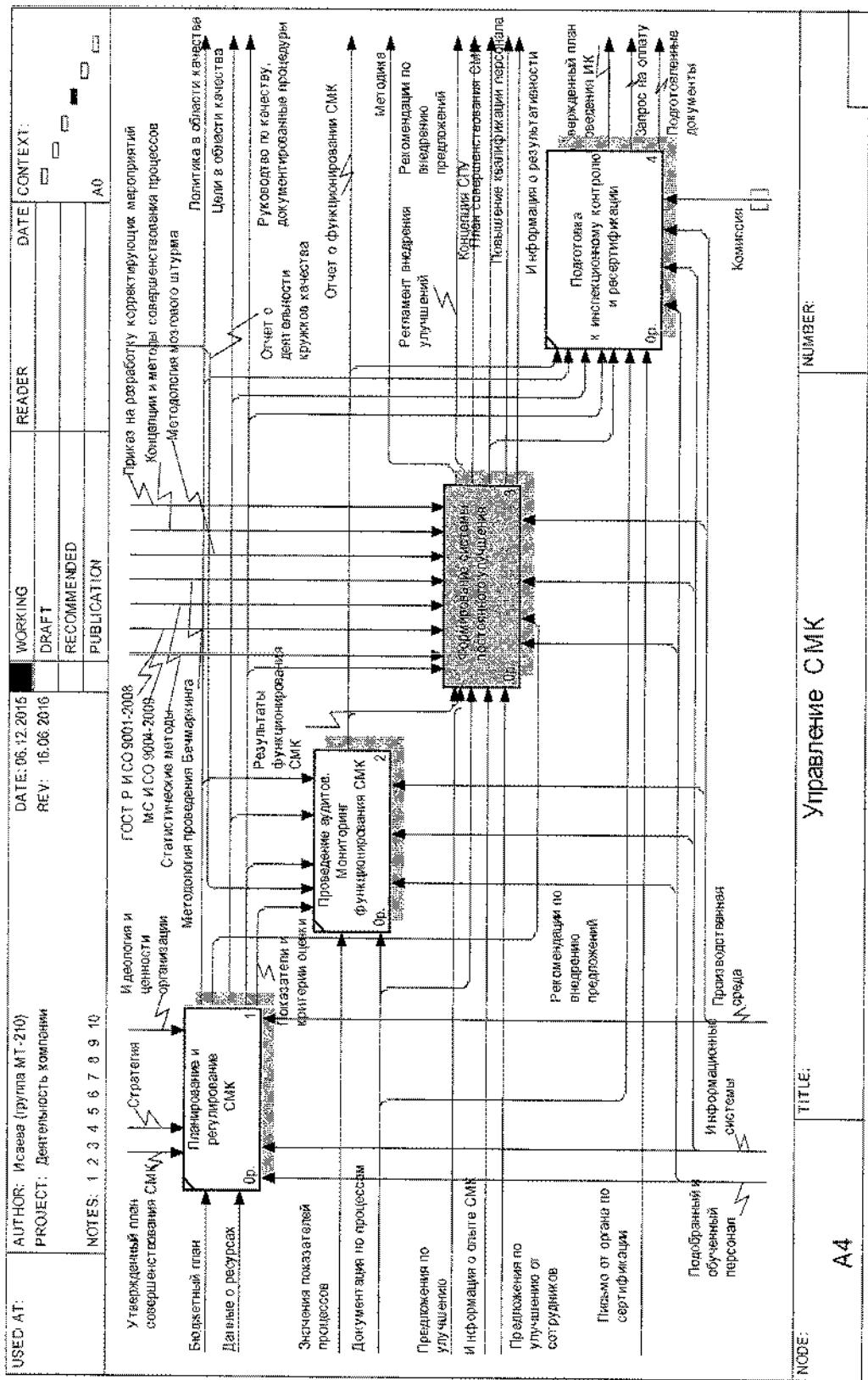


Рисунок 3.6 – Моделирование процесса «Управление СМК»

Выводы по разделу три

Рассмотрены особенности транспортных услуг, особенности формирования качества транспортной услуги.

Существует ошибочное мнение, что сертификация системы менеджмента качества только ради получения самого сертификата, даже если она проводится квалифицированными аудиторами, ведет к формальному введению стандартов ISO серии 9000, дискредитирует саму идею, приводя к потерям времени, средств, разочарованиям в самих стандартах, и только отвлекает специалистов от существа работы. Так же одной из проблем является то, что стандарты являются общими, не зависящими от конкретной отрасли промышленности и могут использоваться в любой сфере деятельности.

Перечислены элементы СПУ. Приведена типовая модель системы постоянного улучшения деятельности организации. Изучена организационная структура компании, ориентированная на процессы.

Исходя из изложенных теоретических представлений и основываясь на результатах проведенного исследования методологических аспектов, систематизирующих элементах процесса постоянного улучшения, разработана модель системы постоянного улучшения (СПУ) деятельности организации. Разработанная модель отражает взаимосвязь и взаимодействие шести основных блоков СПУ:

- сбор информации;
- разработка образовательных курсов;
- сбор рациональных предложений;
- сортировка предложений методик совершенствования;
- организация внедрения рациональных предложений;
- анализ работы системы постоянных улучшений.

4 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ ПОСТОЯННОГО УЛУЧШЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

4.1 Разработка проекта по внедрению системы постоянного улучшения

Работы П. Друкера позволяют установить определенные приоритеты для процесса формирования СПУ. То, что отличает один бизнес от другого, – пишет Друкер, – это способность использовать различные знания и следовательно, бизнес можно определить, как процесс, который превращает внешние ресурсы, а именно знание, во внешние результаты – экономические ценности [12].

На рисунке 4.1 показано, что процесс обучения в форме рабочих и учебных семинаров продолжительностью 16 месяцев, в ходе которого предполагается внесение предложений сотрудников, с той целью, чтобы помочь участникам увидеть, как много резервов совершенствования существует на их рабочих местах.

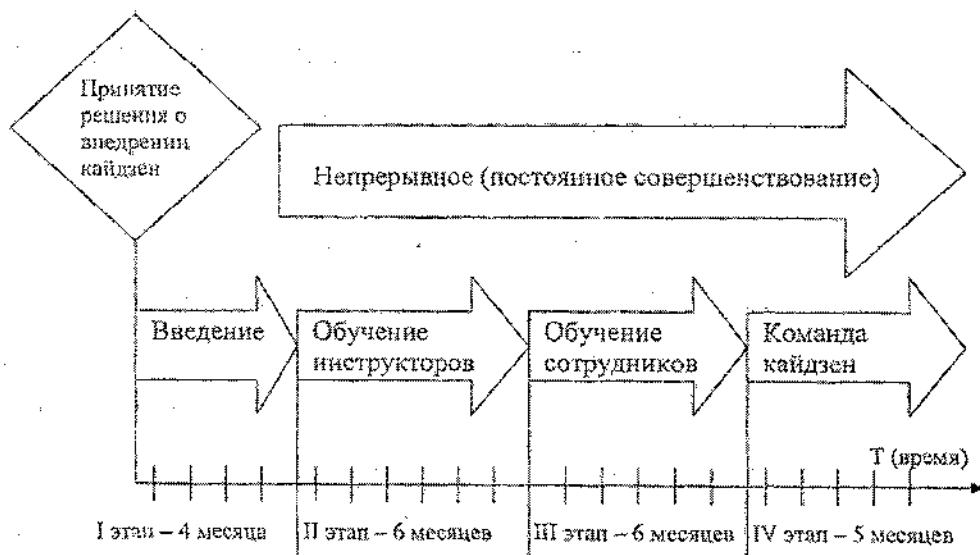


Рисунок 4.1 – Процесс обучения и формирования команд постоянного улучшения [12]

Здесь же обнаруживается тесная взаимосвязь между процессами обучения и процессами формирования команд. Менеджеры организации должны хорошо разбираться в теории групп и команд. Ведь все больше и больше фирм переходят на

командные принципы труда и базовыми элементами структуры становятся команды, а не отдельные индивиды. В наибольшей степени это проявляется в системе постоянных улучшений.

Японский менеджмент совместными усилиями вовлекает сотрудников в процесс постоянного улучшения через систему предложений, которая сочетается с работой малых групп.

Система подачи предложений – это составная часть того или иного действующего управленческого механизма, которая нацелена на вовлечение сотрудников в систему постоянного улучшения. Число поданных рабочими предложений рассматривается как важный критерий при оценке деятельности руководителя группы рабочих и того менеджера, которому он подчиняется. Важным аспектом системы предложений является то, что каждое из них, будучи внедренным, ведет к обновлению стандарта организации [32].

На рисунке 4.2 представлена общая схема подачи предложений по улучшению работником или группой работников.

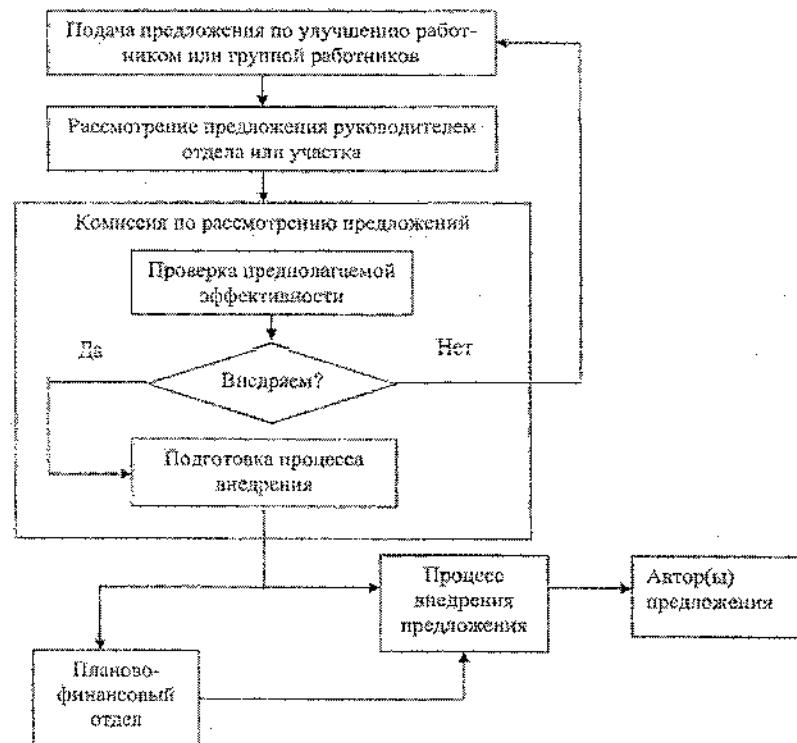


Рисунок 4.3 – Общая схема подачи предложений по улучшению

Исходя из задач и этапов внедрения СПУ автотранспортного предприятия можно предложить следующий календарный план проекта по ее внедрению на предприятии, продолжительностью 17 месяцев, как показано в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Календарный график проекта

Наименование работы	Длительность работы	Дата начала	Дата окончания
Подготовительный этап			
принятие решения о внедрении СПУ	0 д.	01.09.2016	01.09.2016
сбор информации	7 д.	01.09.2016	08.09.2016
разработка и утверждение стратегии совершенствования	14 д.	01.09.2016	15.09.2016
Обучение персонала			
разработка образовательных курсов	1 м.	15.09.2016	15.10.2016
проведение обучения	16 м.	15.10.2016	15.10.2017
формирование команд	1 м.	15.04.2017	15.05.2017
разработка и внедрение проектов прорыва	3 м.	15.05.2017	15.08.2017
Внедрение системы постоянного улучшения			
сбор раб. предложений	1 м.	15.08.2017	15.09.2017
реализация улучшений	3 м.	15.09.2017	15.12.2017
оценка эффективности мероприятий по улучшению	2 н	15.12.2017	30.12.2017
Внутренний аудит СПУ			
проведение аудита СПУ	3 д	12.01.2018	15.01.2018
устранение замечаний и несоответствий по результатам аудита	2 н	15.01.2018	01.02.2018

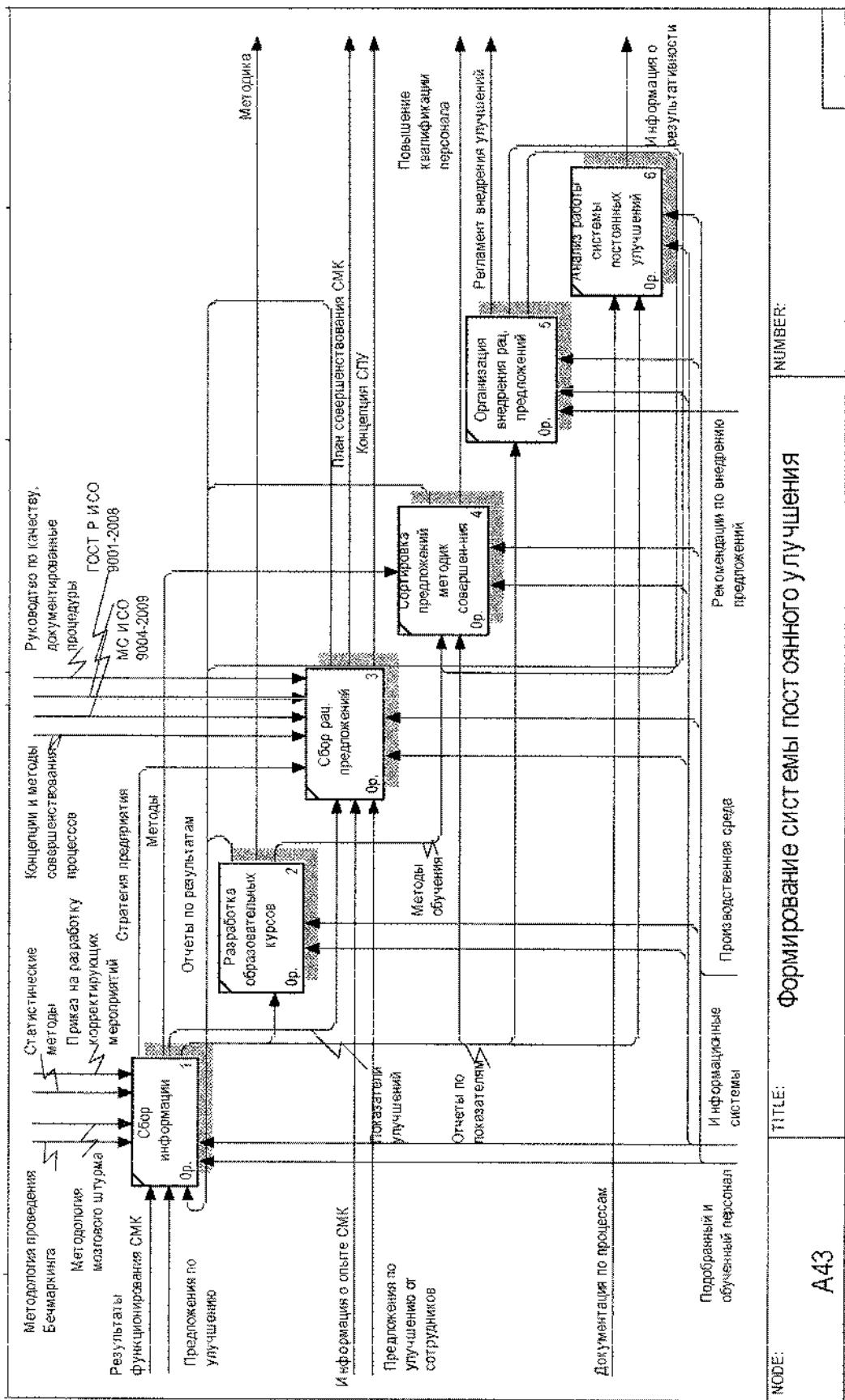


Рисунок 3.7 – Моделирование процесса «Формирование системы постоянного улучшения»

4.2 Оценка эффективности проектов по совершенствованию бизнес-процессов

Ключевым вопросом при внедрении проектов совершенствования бизнес-процессов является обоснование их эффективности. При этом важно уделять внимание не только экономическому эффекту, но и функциональному, который в первую очередь проявляется в организации, совершенствующей свои бизнес-процессы и оказывает непосредственное влияние на ее конкурентоспособность [46].

В этой связи интерес представляет исследование, проведенное в 2015 году, в ходе которого были опрошены руководители предприятий, реализовавших проекты по совершенствованию бизнес-процессов (рисунок 4.4)

При ответе на вопрос о трёх наиболее важных факторах успеха для внедрения непрерывного совершенствования бизнес-процессов ответы респондентов распределились следующим образом:

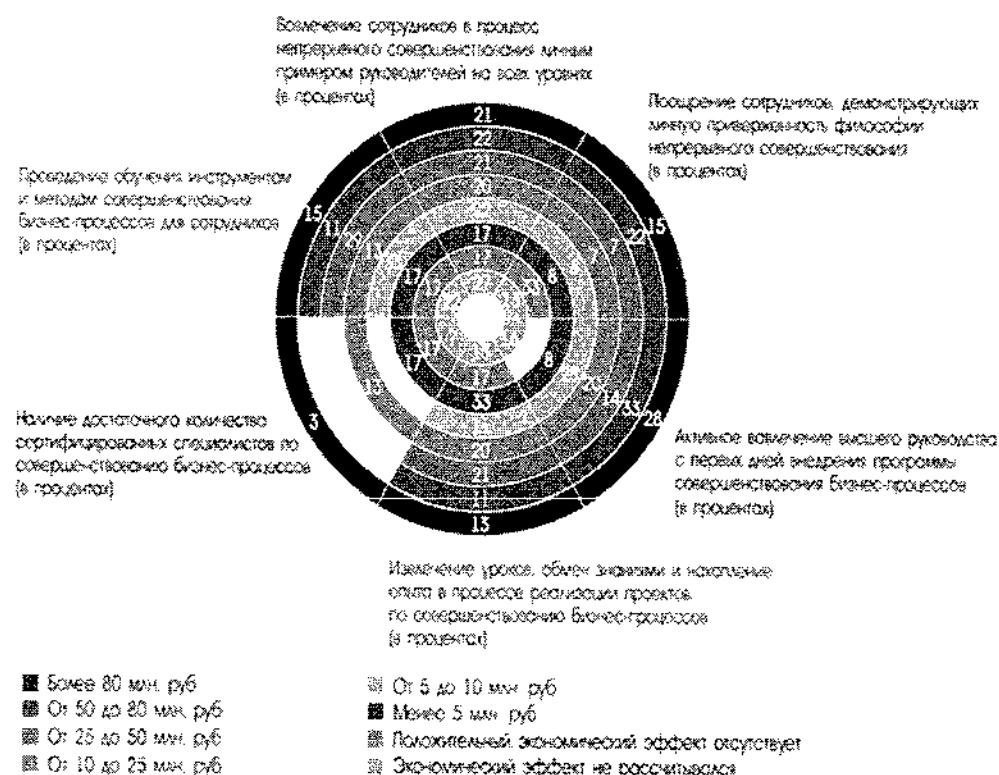


Рисунок 4.4 – Результаты опроса [34]

Данные опроса показали, что тремя наиболее часто отмечаемыми факторами успеха являются:

- вовлечение сотрудников в процесс непрерывного совершенствования личным примером руководителей на всех уровнях;
- проведение обучения инструментам и методам совершенствования бизнес-процессов для сотрудников;
- активное вовлечение высшего руководства с первых дней внедрения

Также в ходе исследования были определены наиболее эффективные инструменты с точки зрения соотношения между полученной пользой и трудоёмкостью их применения.

Респонденты имели возможность выбрать любые пятнадцать из более чем пятидесяти предложенных инструментов. Нельзя не отметить, что подавляющее большинство выбранных методов относится к категории простых, что позволяет сделать вывод, что на ранних этапах совершенствования бизнес-процессов подобных инструментов бывает вполне достаточно.

Начиная с четвёртого года развития программы совершенствования, организации прибегают к применению таких инструментов как: диаграмма рассеяния, контрольные карты, ящичные диаграммы (для сравнения работы различных линий, смен и т. д.), система вытягивания и другие более сложные инструменты.

С позиции клиентоориентированного подхода, непосредственно связанного с конкурентоспособностью предприятия выделяют следующие выгоды, получаемые клиентом от совершенствования бизнес-процессов:

- прозрачность, контролируемость и управляемость бизнес-процессами;
- оптимизация бизнес-процессов;
- снижение издержек;
- сокращение временного цикла выполнения процессов;
- повышение качества процессов;
- уменьшение рисков;
- база для автоматизации;
- повышение ответственности, мотивации и эффективности работы персонала;
- высвобождение времени руководителей.

В целом можно констатировать, что оценку эффективности проектов совершенствования бизнес-процессов предприятия необходимо проводить через оценку динамики показателей процессов. В этой связи интерес представляют исследования, результатом которых является матрица показателей групп процессов для автотранспортного предприятия (таблица 4.2) [38].

Таблица 4.2 – Матрица показателей процесса, продукта и удовлетворенности клиента по осуществлению перевозки

Показатели	Стоимостные показатели	Показатели времени	Технические показатели
Процесс	1. Затраты, связанные с недоиспользованием пропозиции подвижного состава 2. Затраты, связанные с транспортированием груза 3. Затраты, связанные с выполнением погрузочно-разгрузочных работ	1. Продолжительность процесса перевозки 2. Время ожидания начала перемещения груза 3. Время по упаковке груза, его сортировке, маркировке, взвешиванию, пакетированию, загрузке контейнеров, составлению перевозочных документов 4. Продолжительность этапа выполнения погрузочных работ (время ожидания погрузки, время маневрирования подвижного состава, погрузка груза, оформление документов) 5. Продолжительность этапа выполнения разгрузочных работ (время ожидания разгрузки, маневрирование, время разгрузки, время оформления документов)	1. Число сотрудников, выполняющих транспортировку груза. 2. Число сотрудников, выполняющих погрузочно-разгрузочные работы. 3. Число сотрудников, выполняющих процесс оформления документов. 4. Число сотрудников, осуществляющих подготовку к отправке и принятию груза. 5. Количество транспортных средств для осуществления перевозного процесса, погрузочно-разгрузочных механизмов. 6. Уровень безопасности перевозки 7. Уровень экологичности 8. Полнота удовлетворения спроса
Продукта процесса	Величина тарифа за услугу	1. Уровень выполнения установленных сроков 2. Уровень гарантированной ритмичности и регулярности перевозок	1. Уровень сохранности грузов
Удовлетворенность клиентов процесса	Увеличение объема перевозок на одного клиента	Отсутствуют	1. Уровень комплексности обслуживания грузовладельцев 2. Количество жалоб 3. Число потерянных клиентов

Показатели бизнес-процесса могут характеризовать как результат всего процесса в целом, так и результат отдельной составляющей (функции) процесса.

Показатели бизнес-процессов возможно оценивать, как в динамике относительно базового периода, так и в сопоставлении с показателями бизнес-процессов других предприятий, используя методику бенчмаркинга.

К первой группе относятся показатели, которые могут быть использованы для сравнения при наличии договора о партнерстве. В связи с тем, что бенчмаркинг может проводиться с предприятиями, оказывающими услуги по грузоперевозкам, но и с предприятиями, производящими иную продукцию, целесообразно разделять показатели на однопрофильные и разнопрофильные.

В таблице 4.3 подведен итог по всем показателям, которые могут участвовать в бенчмаркинге [21, 23].

Таблица 4.3 – Матрица показателей для проведения бенчмаркинга автотранспортными предприятиями

Наличие договора по бенчмаркингу		Отсутствие договора по бенчмаркингу	
Однопрофильные предприятия	Разнопрофильные предприятия	Индивидуальный бенчмаркинг	Самооценка
Показатели организационно-технической работы			
Коэффициент технической готовности, коэффициент выпуска подвижного состава, время простоя в ТО и ремонте,	Коэффициент технической готовности, коэффициент выпуска подвижного состава (для предприятий других видов транспорта)		Время простоя в ТО и ремонте, коэффициент технической готовности, коэффициент выпуска подвижного состава, коэффициент использования парка, коэффициент использования пробега (установление плановых значений и стремление к их достижению)
Показатели транспортной работы			
Коэффициент использования рабочего времени, коэффициент использования пробега, коэффициент использования грузоподъемности	Коэффициент использования рабочего времени, (для предприятий других видов транспорта)		Коэффициент использования рабочего времени, коэффициент использования пробега, коэффициент использования грузоподъемности, (установление плановых значений и стремление к их достижению)

Окончание табл. 4.3

Наличие договора по бенчмаркингу		Отсутствие договора по бенчмаркингу	
Однопрофильные предприятия	Разнопрофильные предприятия	Индивидуальный бенчмаркинг	Самооценка
Показатели по персоналу			
Производительность труда, средний уровень оплаты труда, коэффициент текучести кадров, коэффициент управляемости, степень удовлетворенности персонала, уровень квалификации работников	Степень удовлетворенности персонала Уровень квалификации работников		Производительность труда, средний уровень оплаты труда, коэффициент текучести кадров, коэффициент управляемости, степень удовлетворенности персонала, уровень квалификации работников
Финансовые показатели			
Коэффициенты ликвидности, оборачиваемости, платежеспособности, финансовой устойчивости; рентабельность производства, услуг, стоимость кредитных ресурсов, налоговое бремя, затраты на движимые операции, затраты на погрузочно-разгрузочные работы, затраты на ТО и ТР, затраты на повышения качества перевозок, удельный вес затрат в общей себестоимости	Стоимость кредитных ресурсов, налоговое бремя	Выручка по видам деятельности, себестоимость услуг	Показатели прибыли и убытков, показатели бухгалтерского баланса, показатели движения денежных средств, показатели финансового состояния (установление плановых значений и стремление к их достижению)
Показатели качества услуг			
Срок доставки грузов, номенклатура услуг, ритмичность, сохранность, обслуживание, безопасность, комплексность, экологичность, степень удовлетворенности потребителей	Степень удовлетворенности потребителей	Степень удовлетворенности потребителей (по опросам грузовладельцев о предприятиях конкурентах)	Срок доставки грузов, номенклатура услуг, ритмичность, сохранность, обслуживание, безопасность, комплексность, экологичность, степень удовлетворенности потребителей, доля продукции на рынке

Вторая группа показателей это те, которые могут быть использованы для сравнения при отсутствии договора о партнерстве. Данный способ является наиболее сложным, поскольку предприятию приходится действовать в условиях закрытости информации.

Еще одним направлением в данной группе может являться проведение самооценки предприятия. Она может осуществляться на соответствие критериям премий в области качества или требованиям международных стандартов на системы менеджмента качества.

При сравнении любых показателей деятельности предприятия с аналогичными показателями бенчмаркинга можно выявить причины возможных отклонений, с последующей разработкой комплекса мер, направленных на изменение, что также является источником идей по совершенствованию процессов.

Выводы по разделу четыре

Разработан проект по внедрению системы постоянного улучшения, приведена общая схема подачи предложений по улучшению.

Исходя из задач и этапов внедрения СПУ автотранспортного предприятия предложен календарный план проекта по ее внедрению на предприятии, продолжительностью 17 месяцев.

Приведена оценка эффективности проектов по совершенствованию бизнес-процессов. Получаемые выгоды от совершенствования бизнес-процессов:

- прозрачность, контролируемость и управляемость бизнес-процессами;
- оптимизация бизнес-процессов;
- снижение издержек;
- сокращение временного цикла выполнения процессов;
- повышение качества процессов;
- уменьшение рисков;
- база для автоматизации;
- уменьшение персонализации;
- повышение ответственности, мотивации и эффективности работы персонала;
- высвобождение времени руководителей.

5 ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА ПО ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ ПОСТОЯННОГО УЛУЧШЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Расчеты произведены на примере типового автотранспортного предприятия. Среднегодовая численность персонала предприятия составляет 100 человек. По уровням иерархии персонал предприятия имеет следующую структуру:

- административно-управленческий персонал – 8 человек;
- специалисты – 14 человек;
- рабочие – 78 человек.

Численность персонала главным образом влияет на стоимость проекта, так как предполагается проведение обучения сотрудников. В первую очередь необходимо обучить административно-управленческий персонал. Обучение этой категории сотрудников необходимо проводить с привлечением внешнего консультанта, формат обучения предпочтительно выездной, с отрывом от работы. Сегодня консалтинговые и образовательные организации предлагают на рынке множество программ повышения квалификации по внедрению процессного подхода к управлению и совершенствованию бизнес-процессов. В таблице 5.1 представлена сводная информация по стоимости обучения.

Таблица 5.1 – Сводная информация по стоимости обучения

Компания	Название образовательной программы/ семинара	Продолжительность обучения	Стоимость на одного слушателя
ТЮФ Академия (ТЮФ Рейнланд Групп)	Подготовка тренеров: Процессный подход. Оптимизация процессов организаций Принятие решений на основе фактов. Статистические методы в СМК предприятий Управление результативностью и эффективностью. Экономика качества	6 дней	35 тыс. руб.

Окончание таблицы 5.1

ООО "Стандарт качества" (Челябинск)	Программа «Управление персоналом, процессами, переменами: Оптимизация бизнес-процессов и систем управления	3 дня	15 000 рублей. 7 500 рублей — второй и каждый следующий участник с одного предприятия (скидка 50%). + Бесплатное консультационное сопровождение клиентов при дальнейшей работе.
МВА-центр Бизнес-школы УрФУ (Екатеринбург)	"Внедрение технологий бережливого производства"	5 дней	Бесплатно
ООО "Приоритет Урал" (Екатеринбург)	Тренинг "Руководство SPC: Статистическое управление процессами"	3 дня	10 400 рублей с человека..
Русская Школа Управления.	Программа повышения квалификации "Mini MBA. Развитие бизнеса за 6 месяцев"	6 месяцев	150000 руб (Скидка (33%) двум и более участникам – 100500 руб).

Согласно целям, в проекте предполагается обучение административно-управленческого персонала и подготовка инструкторов (3 чел.) по внутреннему обучению из числа специалистов службы качества предприятия. В дальнейшем инструктора в течении года обеспечат обучение и формирование команд улучшений среди рабочих и специалистов предприятия. Обязанности инструктора планируется совмещать с основной деятельностью сотрудника и вознаграждать надбавкой в размере 50% к основному окладу специалиста службы качества, что составит 10 тыс. ежемесячно. Таким образом затраты на обучение по внедрению СПУ бизнес-процессов представлены в таблице 5.2.

Таблица 5.2 – Затраты на обучение

Статья затрат	Стоимость	Пояснения
Обучение высшего руководства (5 человек)	45000 руб.	«Управление персоналом, процессами, переменами: Оптимизация бизнес-процессов и систем управления
Обучение инструкторов (2 человека)	70 000 руб.	Подготовка тренеров: Процессный подход. Оптимизация процессов организации
	65 000 руб	Командировочные расходы (авиабилеты и проживание)
	15000 руб.	«Управление персоналом, процессами, переменами: Оптимизация бизнес-процессов и систем управления
Затраты на внутреннее обучение рабочих и командообразование	240 000 руб.	Надбавка к ЗП в размере 10 тыс. руб. на каждого инструктора в теч. 12 месяцев
Итого	435 000 руб	

Для выполнения работ проекта по внедрению СПУ бизнес-процессов планируется привлекать сотрудников предприятия, что соответствует стратегии улучшения «Кайзен». Кроме того, в проекте предусматривается формирование фонда средств, направляемых на мотивацию участников команд улучшения по итогам первого года реализации проекта. В первый год реализации проекта фонд составит 450 000 руб. В последующем запланировано ежегодное определение размера фонда в зависимости от экономического эффекта внедренных мероприятий. Таким образом можно определить общие затраты, связанные с реализацией проекта, как показано в таблице 5.3.

Таблица 5.3 – Распределение ответственных и расчет затрат, связанных с проектом (период выплат – дата начала).

Наименование работы	Дата начала	Ответственный	Затраты	Обоснование
Подготовительный этап				
принятие решения о внедрении СПУ	01.09.2016	Директор		
сбор информации	01.09.2016	Специалист по качеству		

Окончание таблицы 5.3

разработка и утверждение стратегии совершенствования	01.09.2016	Специалист по качеству, директор		
Обучение персонала				
разработка образовательных курсов	15.09.2016	Специалист по качеству		
проведение обучения	15.10.2016	директор	435 000 руб.	Доплата инструкторам начиная с 1.01.2017 до завершения проекта
формирование команд	15.04.2017	Инструкторы – специалисты по качеству		
разработка и внедрение проектов прорыва	15.05.2017	Руководители команд улучшений		
Внедрение системы постоянного улучшения				
сбор рабц. предложений	15.08.2017	Специалист по качеству		
реализация улучшений	15.09.2017	Руководители команд улучшений		
оценка эффективности мероприятий по улучшению	15.12.2017	Специалист по качеству	450 000 руб.	Фонд мотивации
Внутренний аудит СПУ				
проведение аудита СПУ	12.01.2018	Специалист по качеству		
устранение замечаний и несоответствий по результатам аудита	15.01.2018	Специалист по качеству		
ИТОГО			885 000 руб.	

Проведем оценку отдачи от проекта. Как было указано ранее, эффект от совершенствования бизнес-процессов в первую очередь проявляется в снижении издержек. В качестве направления улучшения рассмотрим реализованные в рамках СПУ бизнес-процессов мероприятие по улучшению №1, а именно внедрение монито-

ринга автотранспорта. Задачами мониторинга являются контроль пробега, контроль стоянок и контроль топлива. Расчет затрат на установку системы на малый коммерческий транспорт (ГАЗель, Fiat, Mitsubishi, Howo, Hino, BAW) приведен в таблице 5.4.

Затраты по установке оборудования на грузовой транспорт с шиной CAN (транспортные средства марки MAN, DAF, MB, Scania, Volvo, Renault с 2004 года выпуска) приведены в таблице 5.5.

Таблица 5.4 – Расчет затрат на малый коммерческий транспорт

Товар/услуга	ЦЕНА
Автомобильный трекер Сторож STD	5 500 РУБ
Датчик уровня топлива Стрела А700	4 500 РУБ
Монтаж автомобильного трекера	1 500 РУБ
Монтаж датчика уровня топлива	1 900 РУБ
ИТОГО	13 400 РУБ

Таблица 5.5 – Затраты по установке оборудования

Товар/услуга	ЦЕНА
Автомобильный трекер Teltonika 4200	5 500 РУБ
Монтаж автомобильного трекера	1 500 РУБ
Подключение к CANшине	1 000 РУБ
ИТОГО	9 000 РУБ

Таким образом общий объем затрат на оборудование всего автопарка предприятия (газель – 36 шт, грузовой – 12 шт) составит 590 400 руб.

Как показывает опыт эксплуатации, результатом внедрения спутниковой системы мониторинга является сокращение пробегов по путевкам на 20-30 процентов. Осуществление расчетов с водителем происходит на основе пробега, вслед-

ствие чего постановка этого параметра на контроль приводит к тому, что сокращаются расходы на оплату ГСМ. Произведем необходимые расчеты основываясь на том, что на предприятии имеется 36 автомобилей марки "Газель". Среднесуточный показатель пробега на предприятии составляет 300 километров, плановый расход равен 18 литрам на 100 километров. Расход бензина для одной машины составляет 59 литров в день. Благодаря точному расходу пробега экономия средств составляет 17,5 л в сутки, ежемесячный показатель равняется 385 литрам (если производить расчет в 22 рабочих дня). Экономия на все 36 автомобилей составляет 13860 л.

Применение в реальных условиях системы транспортного контроля показало, что водитель производил в личных целях или осуществлял кражу горючего, как минимум, на 30 % пробега автомобиля по путевому листу, таким образом произведем расчет перерасхода топлива (таблица 5.6).

Таблица 5.6 – Расчет перерасхода топлива

Показатель	Газель	Грузовые
Расчет горючего на 100 км, л	17	41
Среднемесячный пробег, км	4000	6000
30-40% приписка за месяц, км	1700	1500
Перерасход топлива в месяц, л	190	620
Перерасход топлива в месяц по всему автопарку (газель – 36 пит., грузовые – 12), л	6840	7440
Экономия затрат на бензин в месяц, (средняя цена бензина за литр – 32 руб), руб.	218 880	238080

Таким образом, можно составить сводную таблицу расходов и отдачи от внедрения СПУ бизнес-процессов предприятия и реализации мероприятия по улучшению №1, а именно внедрению мониторинга автотранспорта (таблица 5.7)

Таблица 5.7 – Таблица расходов и отдачи от внедрения СПУ

Но- мер peri- ода	Год	Месяц	Затраты по проекту внед- рения СПУ БП, руб	Затраты на ме- роприятие по улучшению №1, руб	Экономия от реа- лизации меропри- ятия по улучше- нию №1, руб
1	2	3	4	5	6
1	2016	сентябрь			
2	2016	октябрь			
3	2016	ноябрь	135000		
4	2016	декабрь	60000		
5	2017	январь			
6	2017	февраль	20000		
7	2017	март	20000		
8	2017	апрель	20000	590400	456960
9	2017	май	20000		456960
10	2017	июнь	20000		456960
11	2017	июль	20000		456960
12	2017	август	20000		456960
13	2017	сентябрь	20000		456960
14	2017	октябрь	20000		456960
15	2017	ноябрь	20000		456960
16	2017	декабрь	470000		456960
17	2018	январь	20000		456960
		ИТОГО	885000	590400	4569600

Таким образом эффект от внедрения СПУ бизнес-процессов, а именно реализованного в ее рамках мероприятия по внедрению мониторинга автотранспорта составит 4569600 руб.

Определим период окупаемости проекта. Классическая формула имеет вид:

$$T_{ok} = \frac{\Delta K}{\mathcal{E}}, \quad (1)$$

где ΔK – размер капитальных вложений;

\mathcal{E} – эффект от внедрения.

Однако, ввиду того, что эффект и затраты, связанные с реализацией мероприятий, имеют неравномерный график, применение приведенной формулы имеет свои ограничения. Для расчета периода окупаемости проекта составим таблицу 5.8, отражающий эффект от мероприятий накопленным итогом.

Таблица 5.8 – Расчет периода окупаемости

Номер периода	Год	Месяц	Совокупные затраты по проекту и мероприятию, руб	Экономия от реализации мероприятия по улучшению №1, руб	Экономия затрат накопленным итогом, руб
1	2	3	4	5	6
1	2016	сентябрь			
2	2016	октябрь			
3	2016	ноябрь	135000		
4	2016	декабрь	60000		
5	2017	январь			
6	2017	февраль	20000		
7	2017	март	20000		
8	2017	апрель	61040	456960	456960
9	2017	май	20000	456960	913920
10	2017	июнь	20000	456960	1370880
11	2017	июль	20000	456960	1827840
12	2017	август	20000	456960	2284800
13	2017	сентябрь	20000	456960	2741760
14	2017	октябрь	20000	456960	3198720
15	2017	ноябрь	20000	456960	3655680
16	2017	декабрь	470000	456960	4112640
17	2018	январь	20000	456960	4569600
		ИТОГО	147540	4569600	

Как видно из таблицы, накопленный эффект от реализации мероприятия полностью покрывает все затраты, связанные как с реализацией самого мероприятия, так и всего проекта в июле 2017 года, что составляет 11-й период проекта, и 4-й месяц после реализации мероприятия.

Выводы по разделу пять

В пятом разделе произведен расчет затрат на обучение персонала, распределение ответственных и расчет затрат, связанных с проектом.

В таблице 5.8 представлено: накопленный эффект от реализации мероприятия полностью покрывает все затраты, связанные как с реализацией самого мероприятия, так и всего проекта в июле 2017 года, что составляет 11-й период проекта.

Срок окупаемости составляет четыре месяца после реализации мероприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование, проведенное в рамках, поставленных в выпускном квалификационном проекте целей и задач, дает основание для существующих выводов и рекомендаций. В процессе обзора теорий улучшений был использован междисциплинарный подход, учитывающий вклад различных научных направлений в формирование концепции постоянных улучшений, позволивший систематизировать научные направления и подходы к совершенствованию деятельности организации, в рамках которых получили развитие те или иные положения концепции постоянного улучшения.

Значительное развитие концепция постоянного улучшения получила в рамках МС ИСО серии 9000. В названных стандартах нашли отражение принципы менеджмента качества, среди которых ключевое место занимают «вовлечение персонала» и «постоянное улучшение». Их реализация основывается на процессном подходе.

Изучение научной литературы представило большой спектр взглядов и подходов отечественных и зарубежных ученых и практиков к трактовке всех понятий, характеризующих систему постоянного улучшения и основополагающую ее концепцию, а также их место и роль в системе различных социально-экономических категорий. Это позволило детализировать их содержание и обосновать свою позицию на эти категории, поскольку при формировании системы постоянного улучшения и построения ее модели их трактовка играет важную роль.

Наиболее распространенной формулировкой термина «постоянное улучшение» является его определение, приведенное в международном стандарте ИСО серии 9000 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь», где оно трактуется, как «...повторяющаяся деятельность по увеличению способности выполнять требования». Вместе с тем, до сих пор отсутствует четкое и однозначное определение его содержания, структуры, генезиса развития, равно как и таких понятий, как «система постоянного улучшения», «организационный механизм посто-

янного улучшения», «процесс постоянного улучшения» и др. В одних случаях про- исходит отождествление некоторых понятий, в других – не раскрываются имею- щиеся между ними противоречия и разногласия.

Исходя из изложенных теоретических представлений и основываясь на резуль- татах проведенного исследования методологических аспектов, систематизирую- щих элементы процесса постоянного улучшения, разработана модель системы по- стоянного улучшения (СПУ) деятельности организации. Разработанная модель от- ражает взаимосвязь и взаимодействие шести основных блоков СПУ:

- сбор информации;
- разработка образовательных курсов;
- сбор рациональных предложений;
- сортировка предложений методик совершенствования;
- организация внедрения рациональных предложений;
- анализ работы системы постоянных улучшений.

На первом этапе – сбор информации – проводится сбор информации о предпо-сылках к формированию СПУ, удовлетворяющей потребности клиентов и персо-нала. В планируемой системе постоянных улучшений посредством варьирования процессов PDCA/SDCA обеспечивается последовательная интеграция процессов непрерывного улучшения и проектов прорыва.

К числу важнейших характеристик разрабатываемой СПУ относится плановый характер изменений, приоритет в которых отдается достижению удовлетворенно-сти клиентов и персонала. В конкретной форме эти приоритеты находят выражение в экономических и социальных целях СПУ.

На втором этапе – разработка образовательных курсов – формируются курсы необходимые для эффективного функционирования СПУ. Их образуют система обучения и формирования команд. Ключевой момент – обучение – развитие спо-собности команд к самостоятельному выявлению проблем и принятию решений, связанных со своей работой.

Третий этап – процесс формирования команд – субъектов процесса постоянного улучшения – завершается их департаментализацией на этапе организации системы управления процессом постоянных улучшений. Так же на втором этапе определяются цели и задачи команд сквозных бизнес-процессов, кружков качества и целевых групп. Коллективное участие должно быть управляемым процессом. Задача владельца сквозного процесса заключается в том, чтобы эффективно координировать деятельность команд и групп в максимальной степени проявляющих командный подход и коллективную ответственность.

На четвертом этапе собираются рациональные предложения необходимые для эффективного функционирования СПУ. Далее сортируются предложения с учетом всех требований. Разработка необходимых мероприятий для внедрения рациональных предложений.

Разработка необходимых мероприятий для внедрения рациональных предложений.

Процессы анализа предназначены для оценки состояния и прогноза успешности исполнения проекта согласно критериям и ограничениям, определенным на стадии планирования. При отрицательном прогнозе принимается решение о необходимости корректирующих воздействий.

Перед тем как начать применение цикла PDCA, каждый текущий процесс надо стабилизировать с помощью цикла «стандартизируй – делай – проверяй – воздействуй» (SDCA). Таким образом, SDCA стандартизирует и стабилизирует текущие процессы (функции поддержания), а PDCA – улучшает их (функции совершенствования).

Организация должна иметь такую структуру, чтобы в рамках постоянных улучшений в них всегда находилось место для проектов прорыва. Интеграция непрерывного улучшения и проектов прорыва позволяет лучше скоординировать цели и методы различных инициатив. Важно, исходя из отраслевой специфики производственных процессов, найти практический подход не только к структуре процесса постоянного улучшения, но и к его методическому обеспечению.

Накопленный эффект от реализации мероприятия полностью покрывает все затраты, связанные как с реализацией самого мероприятия, так и всего проекта в июле 2017 года, что составляет 11-й период проекта.

Срок окупаемости составляет четыре месяца после реализации мероприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Государственный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. - М.: Изд-во стандартов, 2001. - 98 с.
- 2 Стандарт ИСО 9004 – 2000 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности»
- 3 СТО ЮУрГУ 21-2008 Стандарт организации. Система управления качеством образовательных процессов. Курсовая и выпускная квалификационная работа. Требования к содержанию и оформлению / Т.И. Парубочая, Н.В. Сырейщикова, А.У. Шевелев, Е.В. Шевелева. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – С. 8–27.
- 4 Адлер, Ю.П. Путь к системе экономики качества// Стандарты и качество. – 2003. – № 4. – С.93.
- 5 Адлер, Ю.П. Экономика качества как система// Методы менеджмента качества. – 2002. – № 5. – С.4-10.
- 6 Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования/ Б. Андерсен.– М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 271 с.
- 7 Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования/ Б. Андерсен; пер. с англ. С.В. Ариничева/ Науч. ред. Ю.П.Адлер. – М.:РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
- 8 Басовский, Л.Е. Управление качеством: учебник / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 212 с.
- 9 Бенделл, Т. Наставники по качеству: сборник кратких очерков о самых знаменитых деятелях в области качества/ Пер. с англ. – РИА «Стандарты и качество», 2000. – 48 с.
- 10 Вестлунд, А.Х. Европейский индекс удовлетворенности потребителя/ А.Х. Вестлунд // Избранные труды 40-го конгресса Европейской организации по качеству. Берлин, сентябрь 1996 г.: Сборник переводов с англ./ Под ред. Ю.П. Адлера. – М.: ГП – редакция журнала «Стандарты и качество», 1997. – 224 с.

- 11 Брун, М. Управление качеством: затраты и выгоды/ М.Брун. Д. Георги // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 1.
- 12 Всеобщее управление качеством: учебник для вузов / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов, А.И. Гуров, Ю.В. Зорин; под ред. О.П. Глудкина. – М.: Радио и связь, 1999. – 600 с.
- 13 Вумек, Джеймс П. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании/ Вумек Джеймс П., Джонс Дэниел Т. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004 – 473 с.
- 14 Гиссин, В.И. Управление качеством продукции: учебное пособие / В.И. Гиссин. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2000. – 256 с.
- 15 Деминг, В.Е. Выход из кризиса/В.Э. Деминг; пер. с англ. – Тверь: Издательская фирма «Альба», 1994. – 497 с.
- 16 Джордж, Л. Майкл. «Бережливое производство + шесть сигм» в сфере услуг: Как скорость бережливого производство и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса/Майкл Л. Джордж; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с.
- 17 Джордж, С. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях. ТQM./ С. Джордж, А. Вахмерских. – СПб.: «Виктория плюс», 2002. – 256 с.
- 18 Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 319 с.
- 19 Ефимов, В.В. Размышления о процессном подходе// Методы менеджмента качества. – 2004. – № 11. – С.17-21
- 20 Зворыкин Н.М. Реализация процессного подхода на промышленном предприятии/ Н.М. Зворыкин // Методы менеджмента качества. – 2004. – №1. – С. 35–40.
- 21 Информационное обеспечение бенчмаркинга в условиях современного рынка // Академический журнал Западной Сибири. – 2007. - № 45. – 0,2 п.л.

- 22 Исаев, Р. Методика построения системы менеджмента качества коммерческого банка по стандартам серии ISO 9000 и ее практическое применение [Электронный ресурс]: Консалтинговая компания «Бизнес-инжиниринговые технологии» (БИТЕК). – http://www.bankclub.ru/files/engin/tay_4_method.doc.
- 23 Исследование бизнес-процессов грузовых автотранспортных предприятий// Экономика региона ВлГУ, электронный журнал. – 2007. – 0,4 п.л.
- 24 Исследование рынка грузовых автотранспортных перевозок г. Хабаровска через показатели качества услуг // сб. трудов международной научно-практической конференции. – Хабаровск: изд. ТОГУ. - 2008. – 0,4 п.л.
- 25 Исследование систем управления: учебное пособие для вузов/ Архипова Н.И., Кульбы В.В., Косяченко С.А., Чанхиева Ф.Ю.; под ред Н.И. Архиповой. – М.: Изд-во «ПРИОР», 2002. – 384 с.
- 26 Каплан, Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию/ Каплан Роберт С., Нортон Дэвид П.; пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2004. – 320 с.
- 27 Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития/ под ред. Т. Конти, Ё. Кондо, Г. Ватсона; пер. с англ. А.Раскина. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. – 280 с.
- 28 Коленсо, Майкл. Стратегия Кайзен для успешных организационных перемен/ М. Коленсо; пер. с англ. – М.: ИНФРА – М, 2002. – XIV, 175 с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).
- 29 Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент/ Ф.Котлер. – СПб.: Питер, 2000. – 752 с.
- 30 Кремнев, Г.Р. Управление производительностью и качеством: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» /Г.Р. Кремнев; модуль 5. – М.: ИНФРА – М, 1999. – 312 с.
- 31 Макаричев, С. Практика внедрения процессного управления в организаци. – http://www.parus.ru/docs/tesises_201205.pdf.

- 32 Маслов, Д.В. Удовлетворение потребителей по японски/ Д.В. Маслов, Э.А. Белокровин // Методы менеджмента качества. – 2005. – №2.– С. 18–23.
- 33 Мельников, К.С. Процессный подход как механизм совершенствования управления на предприятии// Аудит и финансовый анализ. – 2007. – № 3. С. 368-370
- 34 Мельников, К.С. Совершенствование механизма управления бизнес-процессами на предприятии: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук.
http://www.mosgu.ru/nauchnaya/publications/2015/abstracts/Melnikov_KS.pdf.
- 35 Менеджмент процессов/ под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М.Кутелера, М. Роземана; пер с нем. – М.: Эксмо, 2007. – 384 с.
- 36 Методология функционального моделирования IDEF0: Руководящий документ. – М.: Госстандарт России, 2000. – 75 с.
- 37 Михайлова, Е.А. Технологии бенчмаркинга/ Е.А. Михайлова // Маркетинг. спец. вып. №1(23). – 2-е изд. испр. и доп. – М.: Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2004. – 144 с.
- 38 Мишин, В.М. Управление качеством: учебное пособие для вузов / В.М. Мишин. – М.: Юнити-Дана, 2000. – 303 с.
- 39 Нив, Г.Р. Пространство доктора Деминга/ Г.Р. Нив; пер. с англ. – Тольятти: Городской общественный фонд «Развитие через качество», 1998. – 336 с.
- 40 Новиков, М.В. IDEF0 в моделировании бизнес-процессов управления. Корпоративный менеджмент. – http://www.cfin.ru/itm/bpr/idef0_bpr.shtml.
- 41 Огвоздин, В.Ю. Управление качеством. Основы теории и практики: учебное пособие / В.Ю. Огвоздин. – М.: Изд-во «Дело и сервис», 1999. – 160 с.
- 42 Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений/ С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. Российская АН; Российский фонд культуры. – М.: АЗЪ, 1996. – 928 с.
- 43 Порттер, М. Конкуренция:/Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2005. – 608 с.

- 44 Портер, М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость/ М. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс,2005. – 715 с.
- 45 Принципы менеджмента качества: Методические материалы ИСО/ТК 176. – <http://www.iso.ch>.
- 46 Репин, В.В. Бизнес-процессы компаний: построение, анализ, регламентация: методический материал/ В.В. Репин.– М.: РИА "Стандарты и качество", 2007. – 239с.
- 47 Робсон, М. Ренижикинг бизнес-процессов: Практическое руководство/ М. Робсон, Ф. Уллах; пер. с англ. – М.:ЮНИТИ–ДАНА,2003. –222 с.
- 48 Рубцов, С. В. Уточнение понятия «бизнес-процесс»// Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 5. – С.17-42
- 49 Салимов, М.Ш. Категория «качество жизни»: истоки и современность/ М.Ш. Салимов // Управление качеством: методология и социально-экономические проблемы. Сборник научных статей I международной научно-практической конференции. 11-13 мая 2005 . – Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2005.
- 50 Симонова, Н.Е. Оценка стоимости предприятия (бизнеса)/ Н.Е. Симонова, Р.Ю. Симонов. – М.: ИКЦ «МарТ», Ростов-на-Дону: Издательский центр «МарТ», 2004. – 464 с.
- 51 Ситников, В.М. Интегрированная система менеджмента – основа устойчивого развития предприятия/ В.М. Ситников, Е.А. Стоякин // Методы менеджмента качества. – 2004.– №8.
- 52 Спицнадель, В.Н. Системы качества (в соответствии с международными стандартами ISO семейства 9000): учебное пособие / В.Н. Спицнадель. – СПб.: Издательский дом «Бизнес пресса», 2000. – 336 с.
- 53 Толстых Т.Н. Проблемы реформирования автодорожного хозяйства на региональном и федеральном уровнях// Материалы межд. научно-практ. конф. «Региональное экономическое пространство: интеграционные процессы», г.Волжский, 2004.

- 54 Толстых Т.Н. Реформирование автодорожного хозяйства на различных уровнях// Материалы Всерос. науч. Конф. «Перспективы процесса социально-экономической стабилизации в России», г.Пенза, 2005.
- 55 Управление качеством: учебник для вузов / С.Д. Ильинкова, Н.Д. Ильинкова, В.С. Мхитарян и др.; Под ред. С.Д. Ильинковой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 334с.
- 56 Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организаций: учебник/ — М.: Эксмо, 2005. — 544 с.
- 57 Фидельман, Г.Н. Альтернативный менеджмент: Путь к глобальной конкурентоспособности / Г.Н. Фидельман, С.В. Дедиков.. — М.: Альпина Бизнес Букс,2005. — 185 с.
- 58 Хаммер, М. Рейнжикинг корпораций: манифест революции в бизнесе/ М.Хаммер, Дж. Чампи; пер. с англ. — СПб.: Изд-во С.-Петербургского университета, 1997. — 332 с.
- 59 Харрингтон, Д. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация/ Д. Харрингтон, К.С. Эсселинг, Х.В. Нимвенг. — С.-Пб.:Изд-во «Азбука», 2002. — 328 с.
- 60 Шишков, В. Развитие бизнеса компании на основе анализа создания стоимости/ В. Шишков // Финансовая газета. — 2003. — №39 (615).

ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Автотранспортное предприятие

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

**МЕТОДИКА «Система постоянного улучшения
бизнес-процессов»**

Челябинск 2016

МЕТОДИКА

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Система постоянного улучшения
бизнес-процессов

Введена впервые

Введена 01.05.2016

Автотранспортное предприятие	Система менеджмента качества Система постоянного улучшения бизнес-процессов	2016
		Стр. 5 из 5

ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Акт внедрения

Утверждаю
Декан механико-технологического
факультета ЮУрГУ

В.И. Гузеев
2016 г.

Утверждаю
Директор ООО Предприятие
«Эдельвейс»

Д.Д. Шледевиц
14.06.2016 г.

Акт внедрения результатов научно-исследовательского проекта

На ООО Предприятие «Эдельвейс» проведена апробация результатов научно-исследовательского проекта «Повышение конкурентоспособности автотранспортного предприятия на основе создания системы постоянного улучшения бизнес-процессов», а именно модели системы постоянного улучшения.

Апробация проводилась в условиях предприятия в период октябрь 2015 - май 2016 года.

Предложенный в работе подход к формированию, реализации и внедрению корректирующих и предупреждающих действий на предприятии приводит к повышению результативности системы менеджмента качества и более полному удовлетворению всех заинтересованных сторон. Предложенный в работе подход к принятию решений позволяет упорядочить работу менеджеров на различных уровнях автотранспортного предприятия в соответствии с принципами постоянного улучшения, принятия решений на основе фактов.

Разработанная методика позволяет минимизировать число неэффективных менеджерских решений на всех уровнях автотранспортных предприятий.

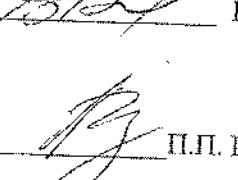
Экономический эффект от внедрения результатов проекта ожидается за счет оптимизации бизнес-процессов; снижения издержек; сокращения временного цикла выполнения процессов; повышение качества процессов и, как результат, - повышение конкурентоспособности автотранспортного предприятия.

Представители ЮУрГУ

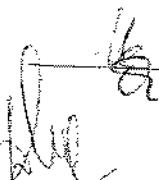
Зав. кафедрой технологии машиностроения,
д.т.н., профессор

 В.И. Гузеев

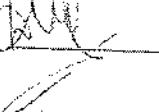
Руководитель проекта,
д.т.н., профессор кафедры
технологии машиностроения

 П.П. Пересверзев

Разработчик проекта,
студент МТ-210

 Е.А. Исаева

Представитель ООО Предприятие «Эдельвейс»
Директор

 Д.Д. Шледевиц