СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....8
1 СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....11
1.1 Понятие конкурентоспособности.....11
1.2 Конкуренция в сфере сервисных услуг при строительстве скважин...19
1.4 Классификация затрат на качество.....23
1.5 Необходимость внедрения системы менеджмента качества на предприятии.....25
1.6 Ориентация предприятия на основные принципы менеджмента качества.....26
1.7 Управление затратами как фактор повышения уровня конкурентоспособности предприятия.....27
1.8 Разработка моделей процессов функционирования организации.....29
2 АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ И ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИЛИАЛА КОМПАНИИ «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГМБХ».....31
2.1 Характеристика производственной деятельности предприятия Филиала Компании «Халлибуртон Интернэшнл ГмбХ».....31
2.2 Оценка внешней среды и анализ макросреды функционирования ФК «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГмбХ».....34
2.3 Анализ производственно-хозяйственной деятельности Филиала Компании «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГбмХ».....39
3 ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ФК «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГБМХ».....57
3.1 Внедрение СМК в Филиал Компании «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГбмХ».....57
3.6. Совершенствование организационной структуры ФК «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГбмХ».....70

3.7. Распределение функций управления качеством между службами и подразделениями ФК «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГбмХ».....71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....85
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....86

ВВЕДЕНИЕ

Конкуренция является неотъемлемым явлением рыночной экономики. Методы и модели конкурентного поведения компаний меняются под воздействием институциональных и законодательных изменений, происходящих в развивающейся российской экономике. Изменение темпов роста потребительского спроса, приход на рынки иностранных компаний формируют необходимость выработки конкурентной стратегии для предприятий. Опыт западных компаний различных сфер бизнеса свидетельствует о важности формировании конкурентной стратегии не только для крупных корпораций, но для средних и даже небольших предприятий, производящих разнообразную продукцию и оказывающих услуги.

В конце XX в. международное сообщество занялось качеством управления, создав международные стандарты по менеджменту качества ИСО (ISO) серии 9000, попавшие как самые известные в мире в книгу рекордов Гиннеса.

Требования потребителя включаются в нормативные документы. Однако сами по себе нормативные документы не могут быть гарантией качества, если хозяйственный механизм организации не содержит соответствующих элементов, обеспечивающих соблюдение требований потребителя. Международная практика работы хозяйственных механизмов в рыночных условиях заложена в международных стандартах ИСО 9000, которые в настоящее время приняты в России в качестве национальных.

Наличие в организации соответствующим образом аттестованной системы качества, созданной в соответствии с требованиями стандартов ИСО 9000, является лицом организации, гарантом качества ее продукции, работ и услуг, свидетельствует о высоком уровне культуры построения хозяйственного механизма внутри организации, создает ей международный авторитет. Именно с такими организациями хотят иметь дело потребители и

инвесторы. Именно такие организации являются конкурентоспособными и выживают в рыночных условиях.

Создание системы качества в организации является делом добровольным, однако организации вынуждены их создавать и идти на связанные с этим затраты, так как нет другого пути в обществе, которое создает условия для реальной конкурентной борьбы.

Объектом исследования является Филиал Компании «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГМБХ», которая является одной из ведущих мировых сервисных компаний, предоставляющих весь спектр современных технологий и услуг для нефтяной отрасли. Подразделения компании предоставляют услуги и технологические решения на протяжении всего периода эксплуатации месторождения: начиная с определения местонахождения углеводородов, моделирование месторождения до бурения, оценки параметров пласта, строительства, закачивания скважин и оптимизации добычи.

Предметом исследования является внедрение системы менеджмента качества в ФК «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГМБХ».

Целью дипломной работы является выявление резервов повышения конкурентоспособности ФК «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГМБХ» на основе реализации принципов всеобщего управления качеством, заложенных в стандартах ИСО 9000.

Реализация в ФК «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГмбХ» инновационного проекта по внедрению системы менеджмента качества способствует повышению конкурентоспособности предприятия.

Для реализации указанной цели поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы системы менеджмента качества;

- провести анализ и оценку эффективности и результативности СМК в ФК «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГмбХ»;

- изучить отечественный и зарубежный опыт совершенствования СМК.

Методологическую и теоретическую основу исследования составляют труды зарубежных и отечественных учёных-экономистов: Дж. Кампанеллы, Д.П. Вумек, Д.Т. Джонс, С.С. Жук, .Л.В. Уткина, Р.А. Фатхутдинов, И.В. Сергеев, А.И. Рофе, Д.И. Панюков и др., занимающихся проблемами управления качеством продукции и экономики, создания развития СМК, а также вопросами функционирования рыночной экономики.

1 СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие конкурентоспособности

Конкурентная среда – это институциональные условия координации деятельности субъектов рынков.[6, с. 7]

При этом необходимо отметить, что выделяют следующие показатели конкурентоспособности товара:

- технические показатели товара;
- качество товара.

Главными составляющими конкурентоспособности товара являются:

- технический уровень товара;
- уровень маркетинга и рекламного обеспечения;
- соответствие требованиям потребителя, техническим стандартам;
- сроки гарантий;
- сроки поставки;
- цена;
- актуальность товара на рынке политико-экономическая ситуация в стране и др.[14]

Основные коммерческие показатели конкурентоспособности товаров:

- ценовые показатели;
- показатели, характеризующие условия поставок и платежей за поставляемые товары;
- показатели, характеризующие особенности действующей на рынке производителей и потребителей налоговой и таможенной системы;
- показатели, отражающие степень ответственности продавцов за выполнение обязательств и гарантий. [14]

Сущность конкурентной среды, на наш взгляд, заключается в обеспечении механизма конкуренции. Содержание выражается в нормах и правилах функционирования бизнеса в системе экономической координации.



Рисунок 1.1 - Содержание понятия конкурентная среда [14]

Форма проявления конкурентной среды состоит в функционировании элементов системы экономической координации. На рисунке выше представлены схематично сущность, содержание и форма проявления понятия «конкурентная среда».

В настоящее время можно выделить ряд факторов, влияющих на уровень конкурентоспособности современных предприятий.

Представим ниже схематично (рисунок 1.2).

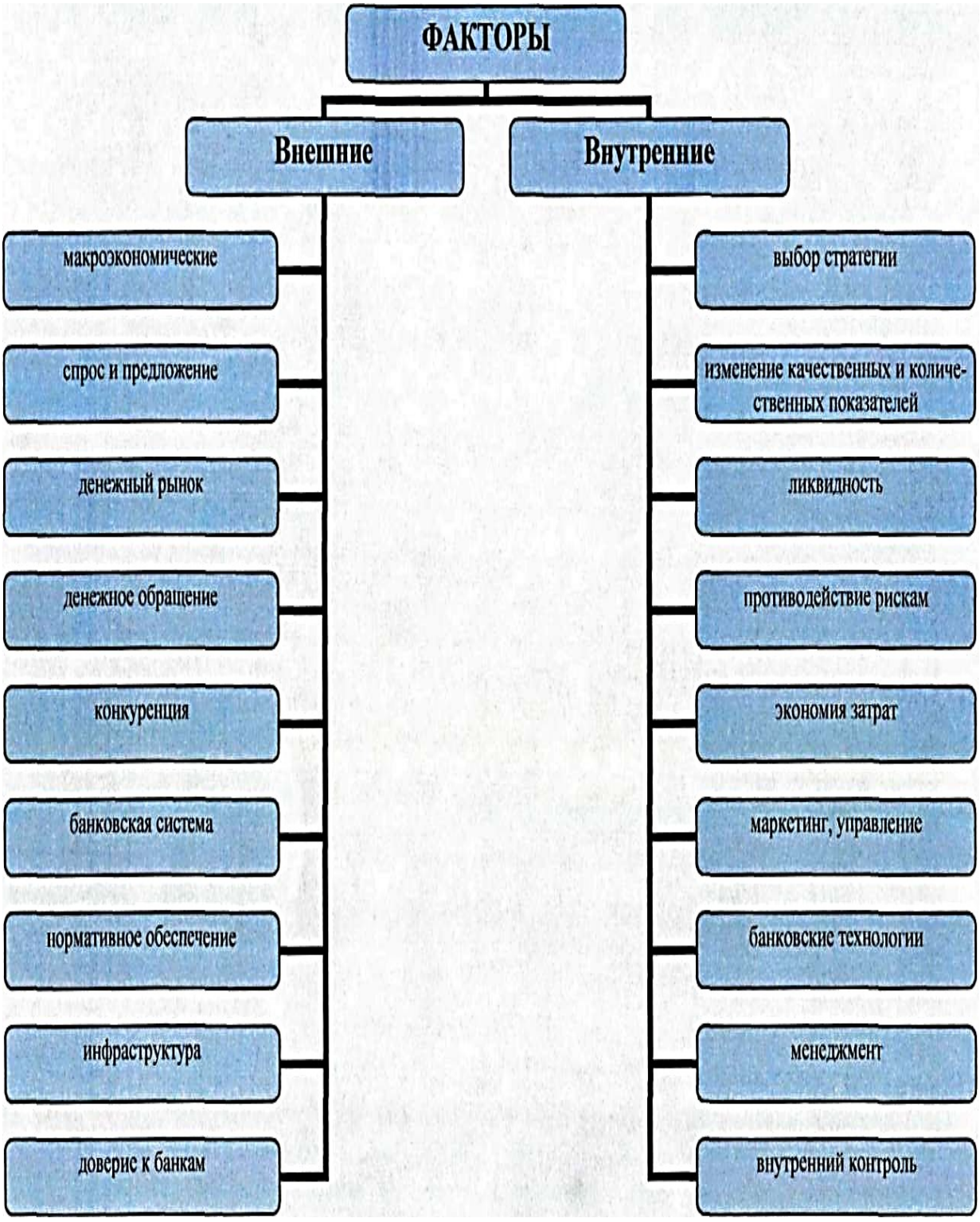


Рисунок 1.2. - Факторы, воздействующие на конкурентоспособность предприятий [6, с. 12-13]

Как следует из представленной выше схемы, на конкурентоспособность современных предприятий влияют как внешние, так и внутренние факторы, в силе чего остро встает вопрос о необходимости управления предприятиями на двух уровнях – на стратегическом и

оперативном – их интеграции, так как только эффективность данных видов управления в совокупности может обеспечить предприятию необходимую конкурентоспособность.

Автор Р.А. Фатхутдинов считает, что управление конкурентоспособностью предприятия относится к стратегическому управлению развитие предприятия, являясь неотъемлемой его частью.

Смысловое содержание стратегического управления состоит в том, что это управление, рассчитанное на перспективу, следовательно, говоря о том, кто является субъектом стратегического управления необходимо говорить о том, что субъект стратегического управления это лицо, осуществляющее управляющее воздействие на приведение объекта управления в заданное состояние посредством определенных методов, способов, воздействий.

При этом структуру стратегического управления развитием предприятия и обеспечения его конкурентоспособности составляют субъект и объект.

Под субъектом принято понимать определенное «лицо». Однако термин «лицо» расплывчатый термин. Конкретизируем его. Субъектом стратегического управления выступает человек либо группа лиц, обладающих определенными правомочиями по воздействию на объект управления.

Для субъекта стратегического управления характерно наличие ряда признаков, представим их на схеме ниже

Отметим, что для субъекта стратегического управления, который может быть единоличным или коллегиальным, характерным является то, что он правомочен принимать волевые – управленческие – решения по отношению к объекту управления (рисунок 1.3).

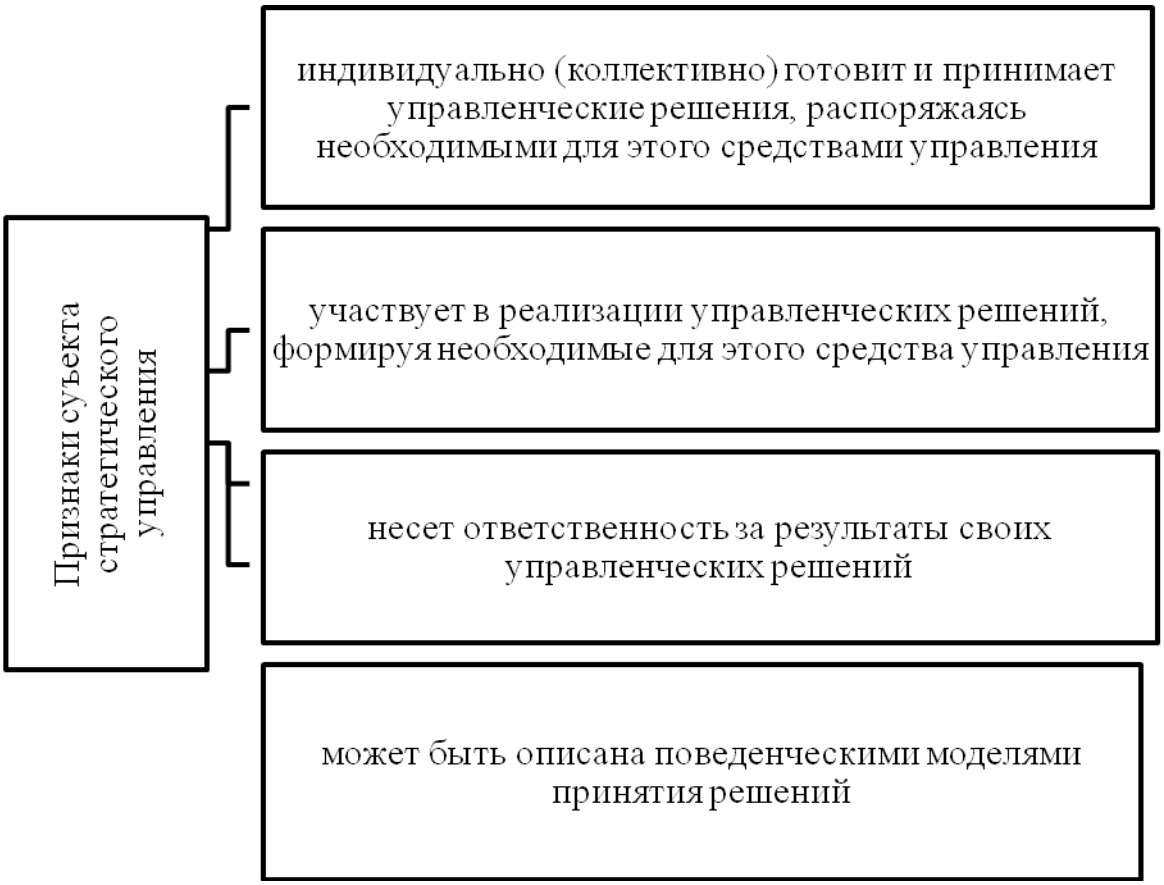


Рисунок 1.3. - Признаки субъекта стратегического управления

[составлено по: 5, с. 34]

Субъект стратегического управления не только принимает управленческие решения, непременно направленные на перспективу, а также организует их реализацию.

При этом субъект управления не только организует реализацию, но и осуществляет контроль реализации, то есть соответствие достигнутых результатов определенным заданным параметрам и качественным и количественным показателям и индикаторам достижения необходимого состояния объекта.

Но, помимо вышесказанного, субъект стратегического управления несет ответственность равно как за принятое решение, так и за его реализацию, а также за достижение в определенный срок необходимого состояния объекта стратегического управления.

Однако ряд специалистов также выделяет и такой признак субъекта стратегического управления, как то, что его деятельность может быть описана поведенческими моделями принятия решений. [5, с. 37]

Данный вопрос состоит в том, что определяющими признаками субъекта стратегического управления являются волевое воздействие, среднесрочная или долгосрочная перспектива, наличие правомочий (то есть управление осуществляется на легитимной основе), а также персональная ответственность.

Последний выделяемый нами признак – ответственность персональная, не согласуется с тем, что субъект может быть не только единоличным, но и коллегиальным, однако несмотря на то, что стратегическое управление может осуществляться, например, командой, характерным является то, что у команды всегда есть лидер. Говоря о развитии на перспективу – то есть собственно стратегическом управлении – команда всегда имеет лидера формального, то есть того, кто утверждает принятое решение (решения) и, следовательно, несет персональную ответственность за его принятие, а вот реализация данного решения – здесь возможна как персональная, так и коллегиальная ответственность.

При этом определяющим для субъекта стратегического управления, тем принципиальным моментом, который разграничивает его и субъекта управления в целом является именно объект стратегического управления.

Под объектом стратегического управления необходимо понимать некую систему, состоящую из определенных структурных элементов, находящихся во взаимосвязи.

При этом большинство авторов описывают объект стратегического управления как, с одной стороны, конструкт субъекта стратегического

управления, с другой стороны, отражение объективной реальности, на которую и воздействует субъект управления, приводя ее в состояние реальности заданной, «субъективной». [5, с. 37]

При этом определяющим признаком объекта стратегического управления является то, что это именно система. Так, например, процесс не является объектом стратегического управления, применительно к управлению им применяется термин управление процессное или управление процессами. В то же время процесс является характеристикой определенной системы, в которой протекает и зависит от внешнего окружения которой и внутренних элементом и их воздействий и взаимосвязей, и именно данная система и будет рассматриваться как субъект управления стратегического, а процесс – объект управления оперативного.

При этом оговорим, что оперативное управление представляет собой управление отдельными процессами или в отдельные – краткосрочные периоды, и для обеспечения конкурентоспособности предприятия должно быть тесно увязано по целям и задачам с управлением стратегическим.

Свойство конкурентоспособности, состоит из двух главных частей: адаптивности и рассмотрим также подробнее, что представляет собой конкурентоспособность как объект стратегического управления инновационности.

Адаптивность организации понимаем как свойство приспосабливаемости, как форму отношений организации с внешней средой, как процесс внутриорганизационной перестройки.

Представим схематично основные отличия управления стратегического от управления оперативного (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4. - Отличия стратегического управления от оперативного

[Составлено по: 13, с. 56-57]

В свою очередь, инновационность будем представлять как способность обновляться, как внутриорганизационные процессы перестройки по критериям: ритмичность, технологичность, минимальная себестоимость.

Если адаптивность характеризует реакцию организации на изменения внешней среды, то инновационность — основу такой реакции, восприятие решений в своей деятельности, направленное изменение деятельности на основе освоения новых элементов. Адаптивность соответствует необходимости существования в среде с установленными свойствами.

Инновационность реализует понятие конструкции организации, источника адаптивности, т.е. соответствует понятию достаточности.[16]

Именно адаптивность и инновационность и выступают предметом стратегического управления конкурентоспособностью предприятия (организации).

1.2 Конкуренция в сфере сервисных услуг при строительстве скважин

Несмотря на то, что общие подходы к пониманию конкуренции и конкурентоспособности применимы и для сферы сервисных услуг при строительстве скважин, все же специфика отрасли оказывает свое влияние, вследствие чего содержание данных понятий приобретает определенные особенности (рисунок 1.5).

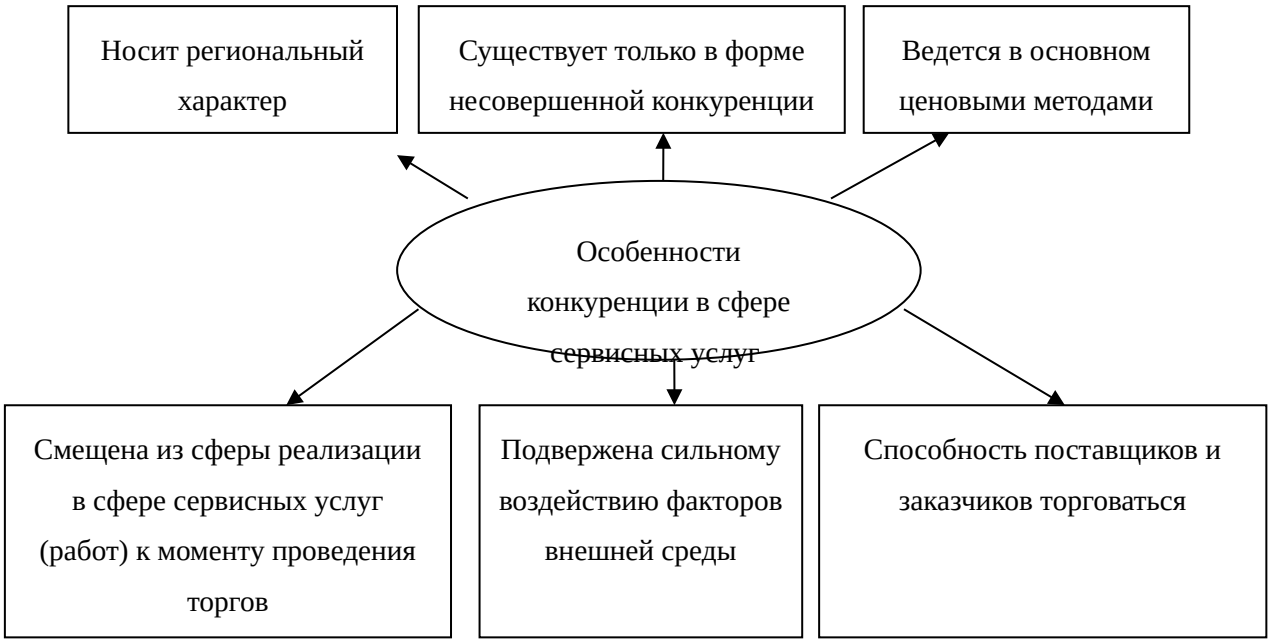


Рисунок 1.5 - Особенности конкуренции в сфере сервисных услуг при строительстве скважин [16]

В настоящее время поле конкуренции для российских сервисных компаний значительно расширилось. При незначительном спаде в 2013-2015 гг. вновь наблюдается рост числа действующих сервисных организаций, прослеживается устойчивая тенденция увеличения объемов работ,

выполненных по договорам, объемов инвестиций на развитие производственной базы организаций. Причем конкурентная борьба разворачивается в основном между сервисными организациями частной формы собственности, доля которых составляет 78 % и также имеет тенденцию к увеличению. Все это свидетельствует как о количественном, так и качественном усложнении конкурентной среды в сфере сервиса, повышении уровня и интенсивности конкуренции, в том числе и в Москве.

Вследствие этого вероятность получения заказа на оказание сервисных услуг при строительстве скважин систематически уменьшается, а степень выживания сервисных организаций существенно зависит от их конкурентоспособности.

Но как показывает практика, многие предприятия, конкурирующие на сервисных рынках, еще не готовы к активному ведению конкурентной борьбы. В настоящее время отсутствует единый подход к обеспечению конкурентоспособности предприятий. Основными причинами этого является недостаточная проработка теоретических основ обеспечения конкурентоспособности, отсутствие у предприятий эффективных управленческих и организационно-экономических механизмов реагирования на изменения внешней и внутренней среды предприятия. Подходы к повышению конкурентоспособности, используемые сервисными организациями на практике, во многом определяются прежними стереотипами поведения, недостаточным опытом работы в конкурентной среде.

Таким образом, в настоящее время перед сферой сервисных услуг и комплексом в целом и отдельными сервисными организациями стоит проблема повышения эффективности функционирования в динамично развивающейся конкурентной среде через создание теоретического базиса обеспечения конкурентоспособности и разработку методологических аспектов по ее оценке и управлению.

1.3 Актуальность внедрения СМК

Международная практика путем обобщения многолетнего опыта работы различных организаций выработала основные способы достижения этой цели, что нашло свое отражение в международных стандартах ИСО серии 9000.

Необходимость успешной интеграции российской экономики в международную экономическую систему требует от региональных предприятий конструктивного пересмотра подходов к управлению качеством производимой продукции и предоставляемых услуг. Одним из важнейших инструментов для решения этой задачи является создание и внедрение системы менеджмента качества (СМК).

Для чего внедряется Система Менеджмента Качества (СМК):

- для улучшения координации работы и повышения производительности;

- для определения целей и ориентации деятельности на ожидание потребителей;

- для предоставления покупателям и потенциальным заказчикам доказательство возможностей, которыми обладает компания;

- для достижения и поддержания уровня качества продукции и услуг;

- для достижения уверенности руководства в том, что намеченный уровень качества поддерживается;

- как основа для сертификации продукции и услуг;

- для повышения конкурентоспособности предприятия.

В результате внедрения СМК (рисунок 1.6) на предприятии достигается:

- высокая эффективность производства за счет сокращения дублирующих процессов;

- высокий уровень качества продукции и услуг за счет контроля и соблюдения требований в течение всего цикла работ;

- снижение затрат путем сокращения потерь, рекламаций и брака;

- уверенность в правильности выполнения работ;

- высокий уровень культуры производства;

- высокий уровень конкурентоспособности.

Основным средством для реализации политики в области качества должна стать эффективная система менеджмента качества, ориентированная на:

- постоянное обеспечение высокого качества нашей продукции за счет соответствия требованиям международных, отраслевых и корпоративных стандартов;

- обеспечение удовлетворённости и баланса интересов основных заинтересованных сторон: потребителей, акционеров и персонала компании;
постоянное улучшение всех процессов компании, качества выполняемых работ;

- создание условий для осознанного вовлечения всех сотрудников в процесс управления качеством;

- развитие долгосрочных, партнерских и взаимовыгодных отношений с поставщиками.



Рисунок 1.6. - Результат внедрения СМК [20]

Для крупных и средних предприятий, ориентированных на экспорт продукции, добровольная сертификация - предопределенное процедурное действие, а малые предприятия взвешивают выгоды и издержки внедрения системы менеджмента качества.

1.4 Классификация затрат на качество

В настоящее время развернута активная дискуссия по поводу классификации затрат на качество. Согласно современной теории менеджмента качества, затраты на качество делятся на следующие категории:

- на предупредительные мероприятия - затраты, производителя на любые действия по предупреждению появления несоответствий и дефектов;

- на контроль - затраты производителя на обнаружение несоответствий и дефектности, возникающих в процессе проектирования и производства или оказания услуг, с целью их исключения до поступления продукции потребителю или завершения оказываемых ему услуг;

- на дефект (внутренние потери) - затраты, понесенные внутри предприятия, когда оговоренный уровень качества не достигнут, то есть до того, как продукт был продан;

- на дефект (внешние потери) - затраты, понесенные вне предприятия, когда оговоренный уровень качества не достигнут, то есть после того, как продукт был продан.

Сумма всех этих затрат дает общие затраты на качество.

Все исходные данные по затратам можно получить управляя информацией по качеству, которая подразумевает ведение соответствующих записей в рамках действующей СМК.

Примерный состав затрат на качество приведен в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Примерный состав затрат на качество

Вид затрат	Состав затрат
1. На предупредительные мероприятия	- планирование уровня качества - управление процессами - обеспечение качества поставок - аудит системы менеджмента качества - программа улучшения качества - обучение вопросам качества
2. На контроль	- плановые проверки и испытания - входной контроль поставляемых материалов -материалы для тестирования и проверок -аудит продукции и процессов - приемочный контроль качества - контрольное и измерительное оборудование
3. На внутренние дефекты	- отходы - исправления и ремонт дефектов - анализ потерь - снижение цены
4. На внешние дефекты	- рекламационная продукция - гарантийные обязательства - отзыв и модернизация продукции - жалобы - анализ потерь - потери потенциальных потребителей

Анализ и оценка затрат на качество дает возможность предприятию управлять затратами и оценить влияние функционирования СМК на результаты деятельности организации.

1.5 Необходимость внедрения системы менеджмента качества на предприятии

Многие руководители отечественных компаний для повышения конкурентоспособности и качества оказываемых услуг пошли по пути внедрения систем менеджмента качества (СМК) по стандарту ИСО 9000. Однако большинство этих проектов либо закончилось неудачей, либо свелось лишь к получению сертификата соответствия и в итоге не привело к ожидаемым результатам.

Причины, по которым руководство российских компаний не использует элементы СМК эффективно, на мой взгляд, следующие.

У каждой компании есть свои особенности, характеризующиеся такими факторами, как вид бизнеса, организационная структура, численность персонала, состояние отрасли, место расположения. Большинство компаний не имеет возможности детально изучать все факторы и потому заложенный в модели СМК уникальный потенциал не использует полностью.

Хорошо спланированная работа по внедрению СМК с учетом всех факторов состоит из ряда этапов, позволяющих довести проект до успешного завершения. В результате чего, внедрение СМК окажется на много более результативным. На предприятии будет регламентирован механизм управления, повысится прозрачность всех производственных процессов компании, будут четко определены степень ответственности сотрудников и уровень принятия решений.

Также внедрение системы менеджмента качества направлено на эффективное распределение ресурсов, снижение внутренних издержек и минимизацию рисков для персонала. Все эти механизмы повлияют на повышении конкурентоспособности организации.

1.6 Ориентация предприятия на основные принципы менеджмента качества

Разработка предварительных программ повышения качества при четком понимании и реализации принципов менеджмента качества, являются фундаментом создания систем менеджмента качества и формируют организационную базу менеджмента качества и единство правил его построения.

Основные принципы менеджмента качества приведены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Основные принципы менеджмента качества

№ п/п	Принципы	Причины внедрения
1	«Ориентация на потребителя»	Организации зависят от своих потребителей, и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности.
2	«Лидерство руководителя»	Руководитель обеспечивает единство целей и направлений деятельности организации, для этого им создается и поддерживается внутренняя среда, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации.
3	«Вовлечение работников»	Работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности.
4	«Процессный подход»	Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессами.
5	«Системный подход к менеджменту»	Выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системой вносят вклад в результативность и эффективность организации при достижении ее целей.
6	«Постоянное улучшение»	Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как неизменную цель.
7	«Принятие решений, основанных на фактах»	Эффективные решения основываются на анализе данных и информации.
8	«Взаимовыгодные отношения с поставщиками»	Организация и ее поставщики взаимозависимы, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности.

Процесс оценки поставщиков все чаще становится частью программы клиента по тотальному управлению качеством. Очень часто от выбора поставщика материалов и оборудования зависит конечный результат деятельности организации.

1.7 Управление затратами как фактор повышения уровня конкурентоспособности предприятия

Снижение затрат на производство продукции является одним из важнейших факторов, влияющих на ее стоимость, а следовательно, и на конкурентоспособность как самой продукции, так и предприятия в целом.

Таким образом, снижение затрат можно рассматривать как одно из средств управления конкурентоспособностью сервисными предприятия. Отсюда следует, что в системе управления предприятием важное место должно отводиться вопросам управления затратами на производство. Процесс управления затратами на производство должен охватывать все аспекты хозяйственной деятельности, начиная со снабжения и заканчивая сдачей заказчику готовой строительной продукции.

Таким образом, управление затратами на производство в сфере сервисных услуг при строительстве скважин представляет собой многокритериальную и многофакторную проблему, требующую в процессе ее решения участия и взаимодействия всех производственных звеньев и служб сервисного предприятия.

Очевидно, что эффективное управление затратами означает прежде всего, контроль, т. е. своевременное выявление отклонений фактических расходов от заданных норм, установление причин таких отклонений, их объективную оценку и устранение этих отклонений. Полный и своевременный контроль над отклонениями затрат способствует оперативному принятию управленческих решений.

Известно, что к факторам, наиболее существенно влияющим на затраты производства, относятся:

- снижение или увеличение объемов работ и товарной продукции;
- повышение или снижение производительности труда;
- изменение форм организации производства;
- повышение или снижение уровня механизации СМР;

- изменение эффективности использования строительных машин и механизмов;

- увеличение или уменьшение затрат на материалы и конструкции;

- изменение транспортных и заготовительно-складских расходов;

- изменение сроков производства;

- изменения накладных расходов;

- нарушение договорных обязательств заказчиком или поставщиком материальных ресурсов;

- изменение климатических и погодных условий;

- появление на рынке новых строительных технологий и материалов;

- уровень инфляции и цен на различные виды ресурсов;

- изменение величины банковской процентной ставки;

- налоговая политика государства;

- политическая стабильность в стране и др.

Практически все перечисленные факторы в зависимости от характера их варьирования могут носить как позитивный, так и негативный характер. Часть перечисленных факторов является внутренними производственными факторами сервисного предприятия, которые могут быть подвержены прямой регулировке администрацией сервисного предприятия. Что же касается внешних факторов, то их можно только учитывать в процессе принятия управленческих решений. Причем некоторые из них могут быть причинами и сопричинами, вызывающими другие внешние и внутренние факторы. В этом случае необходимо учитывать взаимодействие указанных факторов и их комплексное влияние на производственный процесс.

1.8 Разработка моделей процессов функционирования организации

При разработке документированных процедур процессов управления необходимо рассматривать любую работу как процесс со своим «входом» и «выходом». Границы процессов следует точно устанавливать, то есть

определять, какая информация служит сигналом к его началу, какой информацией заканчивается процесс и кому, куда именно и в какой форме передается соответствующая выходная информация (результат). Только в этом случае можно точно определить деловые процессы, установить и описать переходы от одного процесса к другому и правильно организовать информационные потоки.

Основные «входы» процессов:

а) по процессу «Руководство предприятием»:

1) документы процесса, поступающие на рассмотрение;

б) по процессу «Взаимодействие с потребителем»:

1) заявка;

2) заявка на автотранспорт;

в) по процессу «Осуществление перевозок»:

1) ресурсы;

2) зарегистрированная заявка на автотранспорт;

г) по группе ресурсных процессов «Управление ресурсами»:

1)требования на ресурсы - общее наименование «входа», характеризующего потребность в ресурсах процессов организации.

Основные «выходы» процессов:

а) по процессу «Руководство предприятием»:

1) документы процесса, прошедшие рассмотрение;

б) по процессу «Взаимодействие с потребителем»:

1) документы процесса, прошедшие рассмотрение;

2) заказ;

3) требование на ресурсы;

4) заказ на автотранспорт;

в) по процессу «Осуществление перевозок»:

1) услуги по перевозке;

2) документы процесса, прошедшие рассмотрение;

3) требование на ресурсы;

г) по группе ресурсных процессов «Управление ресурсами»:

1) ресурсы;

2) ресурсы обеспечения;

3) план работы объекта;

4) документы процесса, прошедшие рассмотрение.

Модель взаимодействия процессов организации представлена на рисунке А.1 (приложение А).

2 АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ И ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИЛИАЛА КОМПАНИИ «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГМБХ»

2.1 Характеристика производственной деятельности предприятия Филиала Компании «Халлибуртон Интернэшнл ГмбХ»

Полное наименование иностранного юридического лица на русском языке: Филиал Компании «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГМБХ».

Сокращенное фирменное наименование Компании: ФК «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГМБХ».

Место нахождения Компании: 127018 Россия г. Москва, ул. Двинцева, д. 12. корп.1, вход С, Бизнес-центр «Двинцев».

Компания зарегистрирована в г. Москва 02 июня 1994 года № 7747.

Почтовый адрес - 127018 Россия г. Москва, Ул. Двинцева, д. 12. корп.1.

Телефон/факс: + 7 (495) 755 83 01

Сертификаты и свидетельства.

Российская система управления качеством Halliburton соответствует требованиям стандартов ISO 9001:2008, OHSAS 18001 и ISO 14001.сертифика системы менеджмента качеств соответствует международному стандарту ISO 9001:2008 № 0135 от 08.12.2011 г.

Свидетельство о внесении записи в государственный реестр аккредитованных филиалов, представительств иностранных юридических лиц № 10150002082 от 11 марта 2015 года.

Филиал не является юридическим лицом, а представляет собой обособленное подразделение Головной Организации, которое может осуществлять все ее функции или их часть, в том числе функции представительства Головной Организации и осуществления их защиты.

Компания «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГбмХ» имеет самостоятельный баланс, обособленное имущество, круглую печать, штампы, бланки со своим наименованием. Общество в праве иметь

банковские счета в рублях и в валюте на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Согласно целям деятельности и применимому законодательству, видами деятельности Филиала являются:

- разработка, производство, сборка, маркетинг, сбыт, переуступка, хранение, транспортировка, обеспечение и распространение услуг и продукции Головной Организации в России и за рубежом, включая, но не ограничиваясь услугами, связанными с добычей нефти;

- участие в посреднической деятельности на комиссионной основе и перепродаже в связи с реализацией продукции и услуг в России, а также участие в международной торговле;

- предоставление всех видов услуг, включая, но не ограничиваясь услугами исследований и разработки, рекламы, маркетинга, инжиниринга, науки, и техники, консалтинга, интерпретации, менеджмента и подготовки штатного расписания;

- организация и участие в семинарах, симпозиумах, конференциях, выставках, учебных занятиях и смежных событиях, а также спонсоров мероприятий;

- использование, лицензирование и сублицензирование прав промышленной и интеллектуальной собственности, включая патенты, торговые марки, авторские права, промышленный дизайн и ноу-хау, а также разработка таковых.

В целях достижения целей и задач, Филиал имеет право участвовать в видах деятельности:

- отбор керна;

- буровые долота;

- расширение ствола скважины;

- буровые растворы;

- жидкости заканчивания скважин;

- решения для наземного оборудования;

- контроль и утилизация отходов;
- цементирование;
- бурение;
- многоствольные решения;
- оценка параметров пласта;
- услуги в режиме реального времени;
- обслуживание трубопроводов и технологических систем;
- внутрискважинные работы;
- испытание пластов/анализ;
- подводные системы безопасности;
- программное обеспечение и услуги;
- интенсификация добычи;
- системы заканчивания скважин;
- интеллектуальные системы заканчивания;
- обеспечение контроля пескопроявления;
- каротаж и перфорация;
- геология и разработка нефтегазовых месторождений.

Компания Halliburton представлена в России филиалом компании «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГмбХ» и предоставляет услуги на территории России и Каспийского региона с 1994 года. За 25 лет успешной деятельности компания приобрела огромный опыт работ в самых различных географических районах России, включая Западную Сибирь, Республику Коми, Тимано-Печорскую провинцию, Сахалин и в Восточную Сибирь.

Сегодня среди Заказчиков все крупные российские и мировые компании нефтяной и газовой промышленности: ОАО «Газпром», ОАО НК «Газпром нефть», ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО НК «Роснефть», Exxon Mobil, Shell, Total и др. Компания так же активно сотрудничает и с малыми и средними нефтегазодобывающими предприятиями.

Компания вкладывает значительные средства в свой российский производственный персонал. В составе российского штата Halliburton 98 %

работников являются гражданами России. Российское представительство Halliburton полностью ориентируется на развитие профессиональных и технических навыков работников компании.

Компания имеет собственную базу производственного обслуживания, общежитие на 50 мест, столовую на 40 мест, автотранспортный парк.

Суммарный объём выполненных работ на объёктах Усинского, Возейского, Харьягинского, Пашшорского, Восточно-Мастерьельского, Северо-Кожвинского, Южно-Лыжского, Южно-Терехевейского, Северо-Савиноборского, Южно-Шапкинского, Южно-Хыльчуюского, Тэдинского, Баяндыского, Щельяюрского, Низевого, Южно-Низевого нефтяных месторождений за период с 2009 по 2014 гг. составил порядка 7.5 млрд. рублей.

2.2 Оценка внешней среды и анализ макросреды функционирования ФК «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГмбХ»

Конкурентную среду на рынке СМР в регионе можно представить в виде нескольких уровней, так как компании сервисного комплекса выстроены в виде иерархии. Значимость того или иного уровня зависит от размера предприятия, от годового объема оказанных услуг (работ), от количества построенных скважин , от имиджа организации.

Первый уровень представлен сервисными организациями, которые совмещают в себе функции заказчика, генподрядчика, а иногда и инвестора.

Такая многоуровневая система конкурентной среды на рынке оказания услуг (работ), представлена на рисунке 2.1.

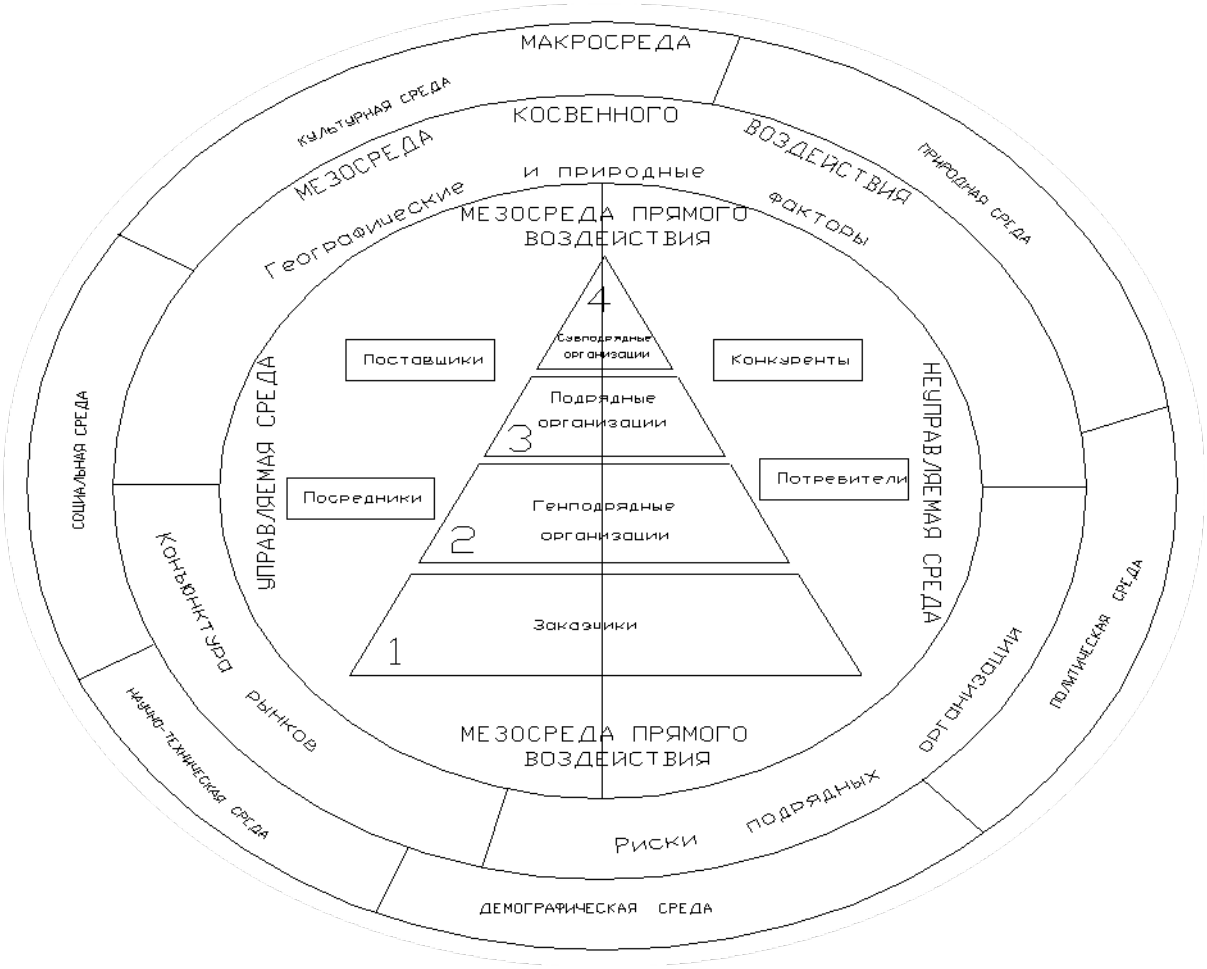


Рисунок 2.1. - Многоуровневая система конкурентной среды на рынке оказания услуг (работ) [33]

Такие организации конкурируют на рынке сервисных услуг только с аналогичными крупными предприятиями, поскольку борьба на подрядных торгах ведется за пользование оборудованием, а не за получение заказа на выполнение подрядных работ. На втором уровне конкурируют между собой сервисные организации, специализирующиеся на генеральных подрядах. Они борются за возможность реализации функций по управлению проектами, а также за право выполнения подрядных работ на производственных объектах. На третьем уровне конкурируют подрядчики за отдельные контракты по производству специализированных работ при строительстве скважин собственными силами на условиях генсубподряда.

Подводя итог проведенному анализу макросреды функционирования ФК «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГбмХ» можно сделать следующие выводы:

- оживление инвестиционной активности нашло свое отражение и на приросте объемов оказания сервисных услуг (работ) при строительстве скважин, что, безусловно, положительно отразится на функционировании сервисного комплекса в целом и деятельности ФК «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГбмХ»в частности;

- вследствие снижения ставки рефинансирования ЦБ повышается доступность кредитов;

- как положительный момент следует отметить снижение уровня инфляции, но негативно то, что основной вклад в нее вносит повышение цен на продовольственные товары;

- большинство руководителей российских сервисных предприятий оценивают экономическую ситуацию в сфере сервисных услуг (работ), как «благоприятную» и «удовлетворительную». Основными факторами, сдерживающими деятельность российских сервисных организаций, по-прежнему остаются высокий уровень налогов, высокая стоимость материалов, изделий, конструкций и неплатежеспособность заказчиков;

- хотя в целом по РФ наблюдается прирост численности занятых и сокращение числа безработных, в сервисе оказания услуг (работ) прослеживается противоположная негативная тенденция к сокращению численности занятых, что может привести к недостатку квалифицированной рабочей силы;

- положительной тенденцией является рост денежных доходов населения;

- применение новых материалов, изделий будет способствовать повышению качества предоставляемой продукции;

- развитие техники, применение новых технологий и оборудования позволит предприятию повысить уровень механизации производства.

Влияние факторов внешней среды на деятельность ФК «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГбмХ» представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Влияние факторов внешней среды на деятельность ФК «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГбмХ»

Область возможных изменений	Характер изменений	Влияние на ФК «Халлибуртон Интернэшнл ГбмХ»
1	2	3
Влияние факторов макросреды:		
Политические факторы:		
проведение административной реформы	изменение структуры и функций органов исполнительной власти	изменение системы государственного управления
государственное регулирование деятельности СО	усиление технического контроля ужесточение требований к лицензиатам	возрастут требования к СО со стороны контролирующих органов
Экономические факторы:		
экономическая ситуация	неблагоприятная	отсутствует рост экономической активности предприятия
инфляция	имеет рост	
инвестиционная активность	снижена	
доступность кредитов	уменьшается	уменьшение платежеспособного спроса
уровень обеспеченности финансированием	низкий для малых организаций	трудности реализации долгосрочных проектов
Социально-демографические:		
численность экономически активного населения	нестабильна	ухудшается ситуации на рынке труда
численность безработных	увеличивается	
численность занятых в строительстве	сокращение	недостаток квалифицированной рабочей силы
среднемесячная заработная плата на предприятиях	без изменения	приток рабочей силы в отсутствует
Технологические:		
развитие технологий строительства скважин	применение новых материалов, изделий и конструкций	повышение качества строительной продукции, снижение себестоимости
	развитие строительной техники и машин	повышение уровня механизации производства
Влияние факторов мезосреды:		
Факторы мезосреды косвенного воздействия:		
Географические и природные:		

ПРОДОЛЖЕНИЕ ТАБЛИЦЫ 2.1

1	2	3
Конъюнктура рынков:		
расположение области	неблагоприятное	снижение конкурентоспособности предприятия
климат	холодный	плохие условия строительно-монтажного производства
экология	Загрязнение нефтяными и газовыми выбросами	особое внимание к экологическим вопросам
среднемесячная заработная плата на предприятиях	прирост	приток рабочей силы в перспективе
число действующих СО	увеличение	усиление конкуренции
число проводимых подрядных торгов		
объемы работ	сокращение	
инвестиции в основной кап-л		
финансовое положение СО	улучшение	повышение экономической активности конкурентов
Тех. оснащенность СО		
стоимость материалов, топлива и электроэнергии	рост цен	рост себестоимости и снижение конкурентоспособности
Факторы мезосреды прямого воздействия:		
заказчики	усиление зависимости от одного заказчика	снижение конкурентос-ти предприятия
поставщики	увеличение числа предприятий – потенциальных заказчиков	возможность получения дополнительных заказов
субподрядчики	отсутствие постоянных поставщиков и планирования МТС	необоснованное увеличение материальных затрат
конкуренты	активность конкурентов	угроза с их стороны
на сегменте строительно-ремонтных работ и нефтегазового строительства	рост числа предприятий	ужесточение конкуренции

Практически все перечисленные факторы влияют на степень обеспеченности организации заказами, возможность их устойчивого развития, но ни один из них не может контролироваться самой организацией.

Для динамичного роста в сфере оказания сервисных услуг при строительстве скважин необходимо помимо использования передовых технологий, материалов, финансов задействовать передовые инновации, которые смогут обеспечить высокую степень конкурентоспособности организации.

2.3 Анализ производственно-хозяйственной деятельности Филиала Компании «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГбмХ»

Тенденции развития предприятия за пять лет представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2. - Ключевые Показатели деятельности компании

Показатель	2011 г.	2012 г.		2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	значение	значение	темп роста, %	значение	темп роста, %	значение	темп роста, %	значение	темп роста, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выручка, тыс. руб.	136083	122299	89,9	126126	103,1	174429	138,3	176343	101,1
Себестоимость, тыс. руб.	124549	117630	94,4	122477	104,1	155049	126,6	169318	109,2
Доля себестоимости в объеме продаж, %	92	96	104,3	97	101,0	89	91,8	96	107,9
Валовая прибыль, тыс. руб.	11534	4669	40,5	3649	78,2	19380	531,1	7025	36,2
Чистая прибыль, тыс. руб.	6846	4103	59,9	2551	62,2	15060	590,4	3512	23,3
Рентабельность производства, %	9,26	3,97	42,9	2,98	75,1	12,5	419,5	4,15	33,2

Таким образом, наблюдается резкое снижение к 2015 году всех ключевых показателей деятельности рассматриваемого предприятия.

На рассматриваемом предприятии численность персонала составляет 198 человек. В структуре персонала наибольшая доля принадлежит рабочим – 77,3 %, доля специалистов составляет 12,6 %. Наименьшую долю составляют руководители – 10,1 %.

Анализ возрастной структуры рабочих производственных участков показал, что наибольшую долю составляют работники, возраст которых

составляет от 45 до 54 лет – 41 %, также немалую часть – 31 % составляют рабочие 55 лет и старше. Наименьшую долю составляют рабочие младше 25 лет – 5 % (рисунок 2.2).

Таким образом, большая часть рабочих компании имеет достаточно зрелый возраст, и наблюдается нехватка рабочих средних и молодых возрастов. В связи с этим, через некоторое время может возникнуть большая проблема нехватки квалифицированных кадров.

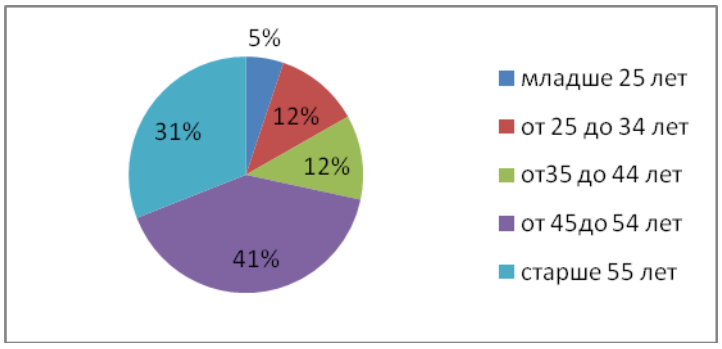


Рисунок 2.2 - Возрастной состав работников производства компании

Наибольший удельный вес среди ИТР составляют сотрудники старше 55 лет – 33 %, наименьший от 35 до 44 лет – 14 % (рисунок 2.3).

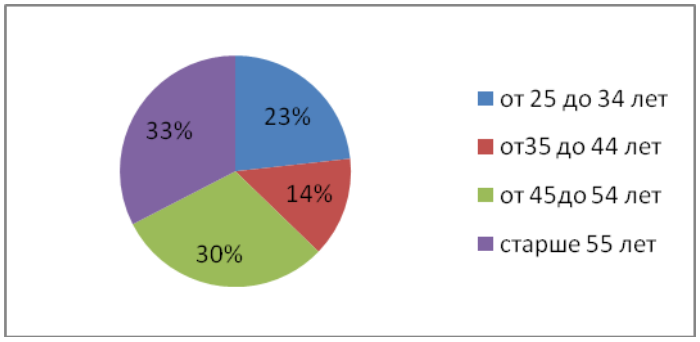


Рисунок 2.3 - Возрастной состав ИТР компании

Следовательно, состав ИТР представлен практически равномерно всеми возрастными категориями.

Особенность единичного типа производства требует высокого уровня квалификации работников. Чтобы предприятие могло оперативно реагировать на изменение рыночной конъюнктуры, успешно противостоять потенциальному кризису, оно должно быть способным быстро при необходимости перестраивать производство на новые виды продукции и услуг.

Следовательно, есть объективная потребность, чтобы работники имели запас квалификации по сравнению с требованиями рабочего места.

Среди рабочих высшее образование имеют 12,4 %, среднее профессиональное – 34,6 %, начальное профессиональное – 25,5 % и не имеют профессионального образования – 27,5 % от общего числа.

Таблица 2.3. - Квалификационные требования к работам и квалификационная характеристика рабочих

Разряд работ и рабочих, Tp_i	Трудозатраты по данному разряду работ, ч.-час, V_i	Число рабочих, Rp_i	Tp_i x V_i	Tp_i x Rp_i
I	596	5	596	5
II	2550	2	5100	4
II	2700	21	8100	63
IV	2358	29	9432	116
V	6922	42	34610	210
VI	11207	55	67242	330
Итого:	26333	154	125080	728

Для выяснения мнений сотрудников об условиях работы на производстве было проведено анкетирование. По данным опроса, 64 % рабочих желают повысить свою квалификацию.

В ходе анализа квалификации служащих и руководителей необходимо проверить соответствие уровня образования каждого работника занимаемой должности (таблица 2.4).

Таблица 2.4. - Уровень соответствия образования руководителей и специалистов занимаемым должностям в компании

Должность сотрудника	Фактическое образование сотрудника	Необходимое образование для данной должности (согласно ЕТКС)	Соответствие образования сотрудника занимаемой должности
1	2	3	4
Руководители			
Директор	высшее профессиональное техническое	Высшее профессиональное (техническое или инженерно - экономическое)	соответствует
Главный бухгалтер	высшее профессиональное экономическое	Высшее профессиональное (экономическое)	соответствует
Зам. директора по экономике и финансам	высшее профессиональное техническое	Высшее профессиональное (экономическое или инженерно - экономическое)	не соответствует
Зам. директора по коммерческим вопросам	высшее профессиональное техническое	Высшее профессиональное (экономическое или инженерно - экономическое)	не соответствует
Зам. директора по производству	среднее профессиональное техническое	Высшее профессиональное (экономическое или инженерно - экономическое)	не соответствует
Главный энергетик-механик	высшее профессиональное техническое	высшее профессиональное (техническое)	соответствует
Производственный мастер (4 чел.)	высшее профессиональное техническое	Высшее профессиональное (техническое) или среднее профессиональное (техническое)	соответствует
Производственный мастер	высшее профессиональное военное		не соответствует
Производственный мастер	среднее профессиональное техническое		соответствует

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4
Начальник отдела сбыта	высшее профессиональное техническое	высшее профессиональное (экономическое или инженерно - экономическое)	не соответствует
Начальник производственного отдела	высшее профессиональное техническое	высшее профессиональное (техническое или инженерно - экономическое)	соответствует
Начальник конструкторского бюро	высшее профессиональное техническое	высшее профессиональное (техническое)	соответствует
Начальник ОМТС	высшее профессиональное юридическое	высшее профессиональное (экономическое или инженерно - экономическое)	не соответствует
Начальник отдела кадров	высшее профессиональное гуманитарное	высшее профессиональное	соответствует
Начальник коммерческого отдела	высшее профессиональное техническое	высшее профессиональное (экономическое или инженерно - экономическое)	не соответствует
Начальник сервисного отдела	высшее профессиональное техническое	высшее профессиональное (техническое)	соответствует
Начальник отдела менеджмента качества	высшее профессиональное техническое	высшее профессиональное (техническое)	соответствует
Специалисты			
Бухгалтер	высшее профессиональное гуманитарное	высшее профессиональное (экономическое) или среднее профессиональное (экономическое)	не соответствует
Бухгалтер	высшее профессиональное финансовое		соответствует
Экономист-плановик	высшее профессиональное гуманитарное	высшее профессиональное (экономическое) или среднее профессиональное (экономическое)	не соответствует
Начальник группы тех. документации и сертификации	высшее профессиональное техническое	высшее профессиональное (техническое)	соответствует
Инженер-конструктор (13 чел.)	высшее профессиональное техническое	высшее профессиональное (техническое) или среднее профессиональное (техническое)	соответствует
Инженер-конструктор	среднее профессиональное техническое		соответствует

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4
Техник-технолог (2 чел.)	среднее профессиональное техническое	среднее профессиональное (техническое)	соответствует
Программист	высшее профессиональное техническое	высшее профессиональное (техническое или инженерно - экономическое)	соответствует

Таким образом, соответствуют занимаемой должности среди специалистов – 91%, среди руководителей – 65 процентов, не соответствуют – 9 % специалистов и 35 % руководителей, отчасти это компенсируется большим опытом работы на предприятии. Но, тем не менее, существует необходимость повышения уровня образования, в первую очередь для руководителей предприятия.

Подготовка, переподготовка кадров и повышение квалификации - важное звено в управлении производительностью труда и качеством продукции. Так как, чем выше квалификация работника, тем больше производительность труда и выше качество выпускаемой продукции. Поэтому, предприятию посредством различного вида стимулов необходимо поощрять стремление работников на развитие ими своего профессионального мастерства. И для этого необходимо выбрать формы и методы подготовки, переподготовки и повышения квалификации с отрывом или без отрыва от производства; изыскать средства для финансирования обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

Потребность в обучении руководящего состава является также достаточно острой. Руководители - это наиболее ценный ресурс любого предприятия. Невозможно достичь высокой эффективности в работе организации без руководителей, владеющих современными знаниями и навыками успешного решения управленческих задач. Если ошибку рядового работника часто можно исправить или чем-то компенсировать, то ошибки руководителей иногда бывают роковыми для организации.

В условиях рыночной экономики конкурентоспособность компании в первую очередь связывают с качеством управления. Руководителям часто приходится осуществлять управление не на основе знаний в сфере менеджмента, а руководствуясь преимущественно интуицией, здравым смыслом и методом проб и ошибок.

Уровень стабильности кадров – один из факторов, оказывающих влияние на производительность труда и качество продукции.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитаем и проанализируем динамику следующих показателей [17, с.251]:

- Коэффициент оборота по приёму рабочих показывает, какая часть работников принята вновь за учётный период:

$$K_{ПР} = \frac{R_{прин}}{R}, \quad (16)$$

где $K_{пр}$ – коэффициент оборота по приёму рабочих;

$R_{прин}$ – численность принятого персонала на работу.

- Коэффициент оборота по выбытию показывает, какая часть работников уволена за учётный период:

$$K_{В} = \frac{R_{выб}}{R}, \quad (17)$$

где $K_{в}$ – коэффициент оборота по выбытию рабочих;

$R_{выб}$ – численность выбывшего персонала.

- Коэффициент текучести кадров показывает, какая часть работников за учётный период уволена по собственному желанию или за нарушения трудовой дисциплины:

$$K_{ТК} = \frac{R_{увол.}}{R}, \quad (18)$$

где $K_{тк}$ – коэффициент текучести кадров;

$R_{увол}$ – численность уволенных по собственному желанию или за нарушения трудовой дисциплины

Расчетные данные показателей движения кадров представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Показатели движения кадров, в процентах

Показатели	%, за 2011 г.	%, за 2012 г.	%, за 2013 г.	%, за 2014 г.	%, за 2015 г.
Коэффициент оборота рабочей силы по приему	25,4	16,4	16,0	24,7	13,7
Коэффициент оборота рабочей силы по выбытию	32,4	37,6	12,4	16,0	25,6
Коэффициент текучести кадров	32,0	31,9	10,3	15,5	25,1

Достаточно высокие значения коэффициентов оборота рабочей силы по приему и выбытию, говорят о частой сменяемости персонала на предприятии. Тогда как частая смена работников сдерживает рост производительности труда [9, с.251]. Компании с высокой текучестью кадров сложнее формировать имидж привлекательного работодателя и создавать благоприятный климат в коллективе. Кроме того, высокий уровень текучести кадров является причиной снижения производительности труда и качества продукции. Увольнение работников с их последующей заменой может быть удивительно дорогостоящим мероприятием для организации, поэтому текучестью кадров необходимо управлять, снижая ее до приемлемого уровня

Структура выбывших работников в течение 5 лет показывает, что чаще увольняются работники со стажем работы менее одного года в компании, они составляют – 40,9 %, а также те сотрудники, кто проработал от 1 до 3 лет – 35,7 %. Реже всего покидают организацию сотрудники, проработавшие 8-10 лет – 3,7 % и свыше 10 лет – также 3,7 % (рисунок 2.5). Эти данные

свидетельствуют о том, что на предприятии уделяют недостаточно внимания адаптации новичков и мониторингу удовлетворенности сотрудников.

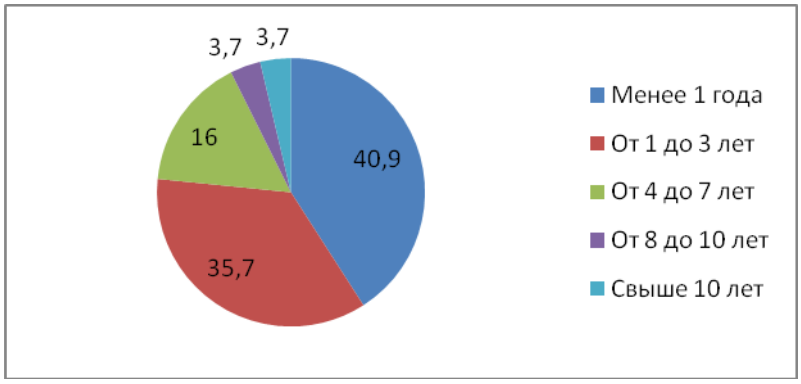


Рисунок 2.5 - Структура выбывших работников по стажу работы в компании за 2007-2011 гг., в процентах [9, с.251]

Одна из причин этого – плохо продуманная, слабо организованная система адаптации, а также отсутствие в корпоративной культуре компании политики доброжелательного, внимательного отношения к новичкам, т.к. именно отлаженная система адаптации позволяет удержать на рабочем месте новых сотрудников.

В данный момент к новичку прикрепляется наставник из числа опытных работников. Однако зачастую некоторые работники «игнорируют» свои наставнические функции, так как многие видят в учениках своих конкурентов, поэтому рациональные методы работы передаются с неохотой, а во-вторых, наставники основное свое внимание, по-прежнему, уделяют собственной работе, хотя за работу с учениками полагается компенсация.

Таблица 2.6 - Данные для факторного анализа рентабельности персонала компании

Показатель	Условное обозначение	2010 г.	2011 г.	Темп роста, %
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	П	19323	6184	32,0
Среднесписочная численность работников, чел.	ЧР	207	211	101,9
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	В	174429	176343	101,1
Среднегодовая сумма капитала, тыс. руб.	KL	23588	19638,5	83,3

Продолжение таблицы 2.6

Показатель	Условное обозначение	2010 г.	2011 г.	Темп роста, %
Рентабельность персонала, тыс. руб. на 1 чел.	П / ЧР	93	29	31,2
Рентабельность продаж	П / В	0,111	0,035	31,5
Скорость оборота капитала	В / KL	7,395	8,979	121,4
Капиталовооруженность труда, тыс. руб / чел.	KL / ЧР	113,952	93,073	81,7

Прибыль на одного работника (таблица 10) в 2015 году ниже, чем в 2014 году на 64 тыс. руб., в том числе за счет изменения:

капиталовооруженности труда:

(93,073-113,952) х 7,395 х 0,111= – 17 тыс. руб.,

оборачиваемости капитала:

93,073 х (8,979-7,395) х 0,111= +16 тыс. руб.

рентабельности продаж:

93,073 х 8,979 х (0,035-0,111)= – 63тыс. руб.

Таким образом, рентабельность персонала в целом снизилась за 2015 год по сравнению с предыдущим годом на 64 тыс. руб. за счет следующих факторов: снижение капиталовооруженности на 18 % уменьшило рентабельность персонала на 17 тыс. руб.; снижение рентабельности продаж на 68 % вызвало уменьшение на 63 тыс. руб.; возрастание оборачиваемости капитала на 21 % вызвало увеличение на 17 тыс. руб.

Для управления производительность труда необходимо вести мониторинг производительности труда по ряду показателей, однако в данной организации такой учет не ведется. На предприятии управление производительностью труда сводится лишь к ежегодному расчету показателя выработки.

Важно подчеркнуть, что мониторинг оказывает системе управления информационные услуги, повышая эффективность управления и создавая

условия для увеличения прибыли или получения других выгод, например, определенных конкурентных преимуществ. На основе данных, полученных в ходе мониторинга, проводится анализ показателей для выявления возможностей дальнейшего увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда, более рационального использования работающих и их рабочего времени, а также роста производительности оборудования.

Поскольку мониторинг производительности труда на предприятии не ведется, соответственно не проводится и анализ показателей, следовательно, системное управление производительностью труда в организации отсутствует.

Показатели производительности труда предприятия представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Показатели производительности труда компании

Показатель	2014 г.	2015 г.	Отклонение	Темпы роста, %
Объем производства продукции (V), тыс. руб.	174429	165270	-9159	94,75
Среднесписочная численность ППП ($R_{сс}$), чел.	207	211	4	101,93
Среднесписочная численность рабочих ($R_{Р}$), чел.	157	161	4	102,55
Удельный вес рабочих в общей численности ППП (Уд), %	75,8	76,3	0,5	100,66
Годовой Фонд оплаты труда, тыс.руб.	70676,4	71086,8	410,4	100,58
Отработано одним рабочим:				
за год – человеко-дней, $Т_{РД}$	248,26	241,06	-7,2	97,10
за год – человеко-часов, $Т_{РЧ}$	1983,6	1926,1	-57,5	97,10
за день – человеко-часов, $Т_{РДЧ}$	7,99	7,99		
Трудоемкость полная, человеко-часов	2,35	2,46	0,11	104,46
Выработка:				
годовая, одного работника, тыс. руб., W	842,65	783,27	-59,38	92,95
годовая, одного рабочего, тыс. руб. $W_{РГ}$	1111	1026,52	-84,49	92,40
часовая, одного рабочего, тыс. руб., $W_{РЧ}$	0,56	0,53	-0,03	95,17
Среднедневная выработка 1 рабочего, тыс. руб.	4,47	4,26	-0,21	95,27

Объем производства за рассматриваемый период снизился на 5,25 %, численность промышленно-производственного персонала возросла на 1,9 %. Количество дней, отработанных одним рабочим за год, снизилось с 248 в 2010 году до 241 в 2015 году, что сказалось на снижении выработки всех работников на 7,05 % в 2015 году по сравнению с 2014 годом и увеличении трудоемкости на 4,46 %.

Ниже приведен факторный анализ годовой выработки работников компании.

Таблица 2.8 - Факторный анализ производительности труда одного работника способом цепных подстановок

Факторы	Расчет уровня влияния		Уровень влияния на производительность труда, тыс. руб.
	алгоритм	цифровой расчет	
1. Изменение среднесписочной численности работающих	$V_{2014} / R_{2015} – V_{2014} / R_{2014} = = V_{2014} x (1/ R_{2015} -1/ R_{2014})$	174429х х(1/211-1/207)	-15,97
2. Изменение объема производства товаров	$V_{2015} / R_{2015} – V_{2014} / R_{2015} = = (V_{2015} – V_{2014}) / R_{2015}$	(165270-174429)/211	-43,41
Итого:	$W_{2015} – W_{2014}$	842,7-783,27	59,38

Расчеты показали, что годовая выработка одного работника снизилась на 59,38 тыс. руб. Причиной снижения является увеличение численности работников на 1,9 % и соответственно уменьшение производительности на 15,97 тыс. руб., а снижение объема выпуска продукции на 7,05 % вызвало уменьшение годовой выработки на 43,41тыс. руб.

Снижение трудоемкости продукции — важнейший фактор повышения производительности труда, однако трудоемкость изготовления продукции на предприятии в 2015 году возросла на 4,46 % по отношению к предыдущему году.

Ниже приведен факторный анализ затрат рабочего времени на изготовление продукции (таблица 2.9).

Таблица 2.9. - Факторный анализ трудоемкости изготовления продукции в компании

Факторы	Расчет уровня влияния		Уровень влияния на производительность труда, тыс. руб.
	алгоритм	цифровой расчет	
1.Изменение среднесписочной численности работающих	$Т_{РЧ2014}$/ V_{2014} x(R_{2015}- R_{2014})	1983,6/174429x x(211-207)	+0,05
2 Изменение количества отработанных человеко-часов	R_{2015}/ V_{2014}x($Т_{РЧ2015}$ - $Т_{РЧ2014}$)	211/174429x(1926,1 -1983,6)	-0,07
2.Изменение объема производства товаров	($Т_{РЧ2015}$x R_{2015})x x(1/ V_{2015}-1/ V_{2014})	1926,1x211x x(1/165270-1/174429)	+0,13
Итого:	$t_{2015} - t_{2014}$	2,46-2,35	+0,11

Расчеты показали, что трудоемкость изготовления продукции в целом увеличилась на 0,11 чел-час. Изменение количества отработанных человеко-часов позволило снизить затраты рабочего времени на изготовление продукции на 0,07 чел-час, а уменьшение объема производства увеличило трудоемкость на 0,13 чел-час., а за счет изменения среднесписочной численности работающих трудоемкость изготовления продукции возросла на 0,05 чел-час.

Производительность труда зависит не столько от численности работающих, сколько от количества рабочего времени, затраченного на производство [9, с.254]. Анализ использования рабочего времени осуществляется на основе баланса рабочего времени. Основные составляющие баланса представлены в таблице 14. Как видно из таблицы 14, уменьшился полезный фонд рабочего времени на 2,7 %, с 1329 часов в 2014 году до 1292 в 2015 году, что сказалось на снижении производительности труда на 7,05 %. Средние значения внутрисменных потерь рабочего времени на предприятии представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - Основные показатели баланса рабочего времени одного работника компании

Показатель фонда времени	Формула расчёта	Примечания	Расчет		
			2014 год	2015год	Темп роста, %
Календарный, Тк, дни	Тк = 365	$Т_{вых}$ – количество выходных и праздничных дней; $Т_{неяв}$ – дни неявок: отпуска, по болезни, по решению ад-министрации, прогулы и пр.; t – номинальная продолжи-тельность рабочего времени; $t_{вп}$ – время внутрисменных простоев и перерывов в работе	365	365	100,0
Номинальный (режимный), Тн, дни	Тн = Тк – $Т_{вых}$		365-116 = =249	365-117 = =248	99,6
Явочный, Тяв, дни	Тяв = Тн – - $Т_{неяв}$		249-1 =248	248-7 = 241	97,2
Полезный фонд рабочего времени, Тп, ч	Тп=Тяв х х(t – $t_{вп}$)		248 х(8-2,64)= =1329	241*(8-2,64)= = 1292	97,3

Таблица 2.11 - Время внутрисменных простоев и нерегламентированных перерывов в работе компании

Внутрисменные потери рабочего времени вызванные:	Среднее значение за 1 день	
	в процентах от номинальной продолжительности рабочего времени	в часах
1	2	3
ожиданием ремонта оборудования	3	0,24
изготовлением брака	1	0,08
устранением несоответствий по вине исполнителей	1,5	0,12
устранением несоответствий из-за ошибок в конструкторской документации	8	0,64
отсутствием инструментов, приспособлений и хождением за ними	2	0,16
отсутствием сырья, материалов, полуфабрикатов	5	0,4
транспортировкой предметов труда	0,5	0,04

Продолжение таблицы 2.11

1	2	3
хождением за сырьем, материалом, полуфабрикатами	5	0,4
отвлечением без уважительных причин	4	0,32
поздним началом и преждевременным окончанием работы;	3	0,24
Итого:	33	2,64

Таким образом, 33 % рабочего времени составляют внутрисменные простои и нерегламентированные перерывы, т. е. потери, ведущие к снижению производительности труда.

Необходимо также отметить, что темпы роста оплаты труда –100,6 % опережают темпы роста производительности – 92,95 %, следовательно, происходит перерасход фонда заработной платы и повышение себестоимости продукции на 9,2 % и соответственно уменьшение суммы прибыли на 76,7 %.

Для характеристики использования машин и оборудования по времени и по производительности необходимо определить коэффициенты экстенсивности и интенсивности. Расчет коэффициентов, оценивающих экстенсивное использование оборудования, приведен ниже.

Общий коэффициент экстенсивности может быть рассчитан как среднеарифметическое всех коэффициентов экстенсивного использования оборудования, что составит:

для 2014года:

(0,21867751+0,96165412+0,9697475) / 3 = 0,716693048

для 2015 года:

(0,217781474+0961575461+0969745117) / 3 =0,716367351

Таблица 2.12 - Анализ экстенсивного использования оборудования компании

Показатели	2014 год		2015 год		Отклонение (+,-)
	расчет	значение показателя	расчет	значение показателя	
1 Календарный фонд, тыс. машино-час.	365 х 24 х 64	560,64	365 х 24 х 56	490,56	-70,08
2 Среднегодовое количество действующего оборудования, ед.		64		56	-8
3 Коэффициент сменности		1		1	0
4 Количество смен	249 х 1	249	248 х 1	248	-1
5 Режимный фонд, тыс. машино-час.	249 х 8 х 64	127,488	248 х 8 х 56	111,104	-16,384
6 Время планового ремонта, тыс.час.		1,064		0,936	-0,128
7 Плановый фонд, тыс. машино-час.	127,49-1,064	126,424	111,55-0,936	110,168	-16,256
8 Время внеплановых простоев, тыс.час	249 х 0,24 х 64	3,82464	248 х 0,24 х 56	3,33312	-0,49152
9 Фактический фонд, тыс. машино-час.	126,426-3,824	122,59936	110,614-3,333	106,83488	-15,76448
10 Коэффициенты использования оборудования во времени: - к календарному фонду (стр.9 / стр.1)	122,602/560,6	0,2186775	107,281/490,6	0,21778147	-0,000896
- к режимному фонду (стр.9 / стр.5)	122,602/127,5	0,9616541	107,281/111,6	0,96157546	-0,000079
- к реальному фонду (стр.9/: стр.7)	122,602/126,4	0,96974752	107,281/110,61	0,969745117	-0,0000024

Из приведенных в таблице данных можно сделать вывод о том, что все виды фондов времени работы оборудования в отчетном периоде уменьшились, соответственно уменьшились значения коэффициентов экстенсивности.

Интенсивное использование оборудования характеризуется показателями выпуска продукции за 1 машино-час, т.е. его

производительностью. Для выполнения дальнейших расчетов данные сгруппированы в таблицу 2.13.

Таблица 2.13 - Данные об использовании оборудования в компании

Показатель	2014 год	2015 год	Изменение (+/-)	
			абсолютное	относительное, %
1 Объем производства товаров, тыс.руб. V	174429	165270	-9159	94,75
2 Количество оборудования, ед.	64	56	-8	87,50
2.1 в том числе работающее оборудование, К	64	56	-8	87,50
3. Производительность единицы работающего оборудования годовая, тыс. руб. (стр.1/стр.2.1),	2725,45313	2951,25	225,796875	108,28
4. Фонд времени работы всего оборудования, тыс. машино-час.				
4.1 плановый	126,424	110,168	-16,256	87,14
4.2 фактический, Т	122,59936	106,835	-15,76448	87,14
4.3 единицы оборудования, тыс. машино-час. (стр.4.2 /стр.2.1)	1,915615	1,90777	-0,00784929	99,59
5 Среднечасовая выработка единицы оборудования, тыс.руб.				
5.1 плановая (стр.3/стр.4.1).	21,5580359	26,7886	5,230596052	124,26
5.2 фактическая (стр.3/стр.4.2). $V^{ч}$	22,2305657	27,6244	5,393839382	124,26
6 Коэффициент экстенсивности	0,71669305	0,71637	-0,0003257	99,95
7 Коэффициент интенсивности (стр.5.2/стр.5.1)	1,03119625	1,0312	2,55181E-06	100,00
8 Коэффициент интегральной нагрузки (стр.6*стр.7)	0,73905118	0,73872	-0,00033403	99,95

Таким образом, производительность оборудования в 2015 году возросла на 24,26 % по сравнению с предыдущим годом.

Факторный анализ влияния эффективности использования оборудования на изменение объема производства товаров представлен в таблице 2.15.

Таблица 2.15 - Факторный анализ влияния эффективности использования оборудования на изменение объема производства товаров

Факторы	Расчет уровня влияния		Уровень влияния на объем производства товаров, тыс. руб.
	Алгоритм	Цифровой расчет	
1.Изменение количества действующего оборудования	$(К_{2015} – К_{2014})$ х х$Т_{2014}$ х $V^{ч}_{2014}$	(56-64) х 122,599х х22,230	-21804
2.Изменение экстенсивной нагрузки	$(Т_{2015} – Т_{2014})$ х х $К_{2015}$ х $V^{ч}_{2014}$	(106,834-122,599) х х56 х 22,230	-19625
3.Изменение интенсивной нагрузки	$(V^{ч}_{2015} - V^{ч}_{2014})$ х х $К_{2015}$ х $Т_{2015}$	(29,475-22,230) х х56 х106,83488	+32270
Итого	$V_{2015} – V_{2014}$	176343-174429	-9159

Для повышения производительности и качества в компании продолжает развиваться система предложений по совершенствованию, действующая с 2005 года. На сегодня подано и рассмотрено комиссией 423 предложения. Из них 93 % принято и внедрено. Однако количество поданных рационализаторских предложений все еще сравнительно небольшое, в среднем на 1 сотрудника, приходятся 0,3 предложений в год. Для сравнения, в компании «Хонда» в среднем каждый рабочий даёт одно предложение в неделю, в компании «Тойота» - 15 предложений в год.

Результаты опроса показали, что 50 % рабочих не подают на рассмотрение свои предложения по совершенствованию, даже при наличии таковых, 29 % делают это изредка и лишь 21 % сотрудников подают рационализаторские предложения.

3 ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ФК «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГБМХ»

3.1 Внедрение СМК в Филиал Компании «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГбмХ»

Управление качеством в компании осуществляется на основе системы менеджмента качества, которая была внедрена и сертифицирована на соответствие российскому стандарту ГОСТ Р ИСО 9001:2001 в начале 2008 года. Был создан отдел менеджмента качества в составе коммерческого отдела. Позднее система была ресертифицирована на соответствие ГОСТ Р ИСО 9001:2008.

В соответствии с требованиями, предъявляемыми данным стандартом были: определены процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение во всей организации; определена последовательность и взаимодействие этих процессов; для каждого процесса установлен его владелец (руководитель, ответственный), потребитель, входные и выходные данные, ресурсы, необходимые для его эффективного функционирования.

Процесс управления качеством начинается и заканчивается взаимодействием с внешней средой. Из внешней среды предприятие получает заказ на изготовление продукции или оказание услуг требуемого качества и получает от поставщиков необходимые материалы, ресурсы и услуги. Во внешнюю среду предприятие поставляет продукцию в соответствии с требованиями заказчиков и оттуда же получает отзывы на свою продукцию и услуги.

Поэтому сотрудники и руководство предприятия проводят изучение рынка, ведут активный поиск и взаимодействие с заказчиками и потребителями, в том числе путем рекламы своей продукции, собирают и анализируют информацию о научно-техническом прогрессе и достижениях конкурентов, планируют модернизацию и обновление продукции с целью ее

постоянного совершенствования, стараются контролировать выполнение требований заказчиков и рынков сбыта при разработке, изготовлении и сервисном обслуживании продукции, стараются выбирать квалифицированных поставщиков трудовых ресурсов, материалов и комплектующих изделий, отслеживают действующее законодательство в области качества, а также регулярно участвуют в выставках.

На предприятии документально оформлены заявления о политике и целях в области качества (приложение А), руководство по качеству и документированные процедуры, требуемые стандартом ГОСТ Р ИСО 9001:2008.

Создана постоянно действующая комиссия по качеству (ПДКК) в составе директора, начальника отдела менеджмента качества и руководителей отделов. Основными задачами ПДКК являются: контроль и анализ качества работы подразделений предприятия; методическое руководство обработкой информации о качестве производственной деятельности предприятия; разработка организационных и технических мероприятий, направленных на повышение качества продукции, где определяются цели, ожидаемый эффект, способ достижения цели, ответственные за исполнение и сроки выполнения.

К сожалению, не все намеченные цели бывают выполнены к необходимому сроку или же вообще не выполняются.

Например, такие цели 2014, 2015 годов, как: мониторинг удовлетворенности работников для повышения мотивации; обеспечение подготовки персонала по управлению персоналом и мотивации в СМК; определение поставщиков в соответствии со стратегическими потребностями и проведение анализа процесса «Управление поставщиками»; введение практики материальных поощрений руководителей процессов по итогам каждого квартала, не были выполнены.

Планирование качества осуществляется путем разработки планов качества на год. План качества – это документ, определяющий, какие

процедуры и соответствующие ресурсы, кем и когда должны применяться к конкретному проекту, продукции, процессу. Затем отделом менеджмента качества проводится анализ выполнения целей, с указанием причин и необходимых корректирующих действий, в случае их невыполнения.

Основные цели обучения персонала в области качества — это пробуждение сознательности, постижение науки о качестве, изменение отношения к качеству. На предприятии проводится обучение вопросам качества, но эпизодически, не системно, в основном в результате выявления каких-либо повторяющихся несоответствий. И на этой основе проходит обучение исполнителей для предотвращения в дальнейшем повторных случаев брака.

Для обучения вопросам качества, в основном привлекаются собственные работники, занимающиеся этими вопросами и знающие специфику предприятия и выпускаемой продукции.

Руководителями участка проводятся участковые Дни качества, которые начинаются с доклада о результатах выполнения ранее принятых решений, вновь выявленных несоответствиях и внесенных предложениях. С содокладом могут выступать приглашенные специалисты и руководители других подразделений. Предполагаются выслушивания предложений участников Дней качества. По вынесенным вопросам необходимо проводить обсуждение, а принятые решения должны оформляются протоколом.

Опрос рабочих показал, что Дни качества чаще всего проходят формально, так считают 64 % опрошенных, на них фактически не проходят обсуждения предложений самих рабочих. Тогда как один из принципов менеджмента качества гласит о том, что работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение даст возможность организации с выгодой использовать их способности, а это условие выполнимо лишь в том случае, если персонал компании мотивирован, лоялен и нацелен на успех компании в целом [19].

В управлении качеством мотивация персонала — это побуждение работников к активной деятельности по обеспечению требуемого качества продукции, тем не менее, данному вопросу в организации уделено, крайне мало внимания. В основе мотивации лежит принцип предоставления работникам возможностей для реализации личных целей за счет добросовестного отношения к труду. Без этого нельзя говорить о сколько-нибудь серьезной заинтересованности персонала в высоком качестве выпускаемой продукции, а без заинтересованности любые планы повышения качества остаются лишь на бумаге.

Согласно опросу, 64 % рабочих считают систему оплаты труда – несправедливой, т.е. не зависящей от интенсивности и качества их труда. А также 50 % опрошенных не устраивает система поощрения сотрудников. Однако, 86 % работников интересна сложная работа, требующая роста мастерства и ответственности.

Политика в области оплаты труда является составной частью управления предприятием, и от нее в значительной мере зависит эффективность его работы, так как заработная плата является одним из важнейших инструментов, позволяющих рационально использовать рабочую силу.

Контроль качества является одной из основных функций в процессе управления качеством. Значение контроля качества заключается в том, что он позволяет установить соответствие продукции заданным требованиям или выявить допущенные отступления, чтобы исправить их перед поставкой продукции заказчику.

Контроль на предприятии осуществляется как лаборантом по физико-механическим испытаниям, так и самими исполнителями.

Полный учет затрат на качество на предприятии не ведется, рассчитываются лишь потери от брака, учитываемые в себестоимости продукции. Значения потерь от брака в компании представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Потери от брака компании

Показатель	2014	2015	1 полуг. 2016 г
Среднемесячное значение потерь от брака, тыс. руб.	457,9	446,2	425,2
Среднемесячная себестоимость, тыс. руб.	12920,8	14109,8	13246,1
Удельный вес потерь от брака в себестоимости, %	3,54	3,16	3,2
Среднемесячный объем производства, тыс. руб.	14535,8	14695,3	14009,5
Доля потерь от брака в объеме производства, %	3,16	3,04	3,04

Таким образом, можно отметить, что потери от брака несколько снизились в 2015 году – 446,2 тыс. руб. в месяц, против 457,9 тыс. руб. в 2014 году; в первом полугодии 2012 года потери от брака в денежном выражении уменьшились до 425,2 тыс. руб. в месяц, однако их удельный вес в себестоимости увеличился с 3,16 % до 3,2 %, а доля в объеме производства осталась неизменна – 3,04 %.

Величину снижения затрат на производство продукции в связи с сокращением брака можно определить из выражения [20, с. 145]:

$$C_{бр} = (d_1 – d_2) \text{ x } C_2, \quad (15)$$

где d_1, d_2 – доля бракованной продукции в производственной себестоимости до и после улучшения качества;

C_2 – производственная себестоимость выпускаемой продукции после улучшения качества.

Определим величину снижения затрат на производство продукции в связи с сокращением брака:

в 2015 году:

$C_{бр}$ = (0,0354-0,0316) x 14109,83 = 53,617 тыс. руб. в месяц;

в 1 полугодии 2016 года:

$С_{бр}$ = (0,0316-0,032) х 13246,11 = – 5,298 тыс. руб. в месяц.

Таким образом, фактически, в 1 полугодии 2016 года затраты, связанные с качеством продукции увеличились, что ведет, в свою очередь, к общему снижению прибыли и рентабельности предприятия.

Отчасти, это вызвано увеличением гарантийного срока на выпускаемую продукцию и, следовательно, увеличением затрат на гарантийный ремонт.

С целью улучшения результативности СМК в результате анализа информации о выявленных несоответствиях, в компании производится разработка корректирующих и предупреждающих действий.

Началом для разработки корректирующих действий является документально зафиксированное отклонение, превышающее установленные критерии.

Исходной информацией для выявления несоответствий являются:

- действующая конструкторская, нормативная, технологическая - -
- документация и условия договора;
- документация, разработанная в рамках СМК (СТО, инструкции и другая документация);
- данные входного контроля;
- протоколы ПСИ;
- отзывы, жалобы, требования потребителей;
- сообщения работников (исполнителей);
- акты проверок, отчеты о проверках;
- результаты анализа деятельности, в том числе анализа со стороны руководства;
- данные внутренних проверок СМК и другие свидетельства осуществленной деятельности.

3.2 Оценка эффективности внедрения СМК в ФК «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГбмХ» на начальной стадии

Оценку качества продукции организации произведем, исходя из количества претензий потребителей, возникающих в процессе наладки и эксплуатации изделий и по результатам приемки изделий потребителем. Данные о количестве рекламаций потребителей в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Количество выявленных несоответствий продукции производства компании

Количество несоответствий	2010 год	2011 год	Темп роста, %
выявленных потребителем, ед.	622	653	105
выявленных на внутренних процессах предприятия, ед.	933	1065	114
всего, ед.	1555	1718	110

Таким образом, можно отметить увеличение количества претензий потребителей в 2015 году на 5 процентов, в сравнении с предыдущим годом, а также увеличение общего числа несоответствий на 10 процентов, выявленных как потребителями, так и на внутренних процессах предприятия.

С учетом того, что объем производства в 2015 году снизился, а число несоответствий, наоборот, увеличилось, можно сделать вывод об ухудшении качества выпускаемой продукции по сравнению с 2014 годом.

Для анализа результативности СМК на предприятии были определены ключевые показатели деятельности организации в области качества (таблица 3.3).

Таблица 3.3 - Ключевые показатели результативности СМК компании, в %

Показатель	Среднее ежемесячное значение				Темп роста в 2012 г.
	2013 г.	2014 г.	1 кв. 2015 г.	2 кв. 2016 г.	
Сдача продукции с первого предъявления	58	57	58	64	107,0
Сверхнормативные затраты на ПНР в процентах от объема продаж	0,85	0,36	0,28	0,22	69,4
Процент карт заказа не выполненных в срок (задержаны более чем на 5 дней)	13	12	9,8	15	103,3
Процент несоответствий, выявленных у заказчика в общем числе выявленных несоответствий	40	38	32	42	97,4
Затраты на гарантийное обслуживание, в процентах от объема продаж	0,3	0,4	0,67	0,45	140,0

Можно отметить положительную динамику таких показателей, как сдача продукции с первого предъявления и сверхнормативные затраты на пуско-наладочные работы.

Остальные же показатели демонстрируют отрицательную динамику, что говорит о недостаточной степени эффективности деятельности СМК данного предприятия.

Важной причиной указанных неудач является отчасти бюрократический подход к выполнению требований стандартов ISO серии 9000, явно недостаточное участие персонала, а главное — высшего руководства организации в функционировании, развитии и совершенствовании этой системы.

3.3 Анализ структуры затрат Филиала Компании «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГбмХ»

Снижение затрат на оказание сервисных услуг (работ) при строительстве скважин является одним из важнейших факторов, влияющих на ее стоимость, а следовательно, и на конкурентоспособность как самой продукции, так и предприятия в целом.

Для выявления причин высоких удельных издержек, проведем анализ структуры затрат на оказание услуг (работ) при строительстве скважин ФК «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГбмХ» по элементам за период 2014-2015 гг. (таблица 3.4).

Таблица 3.4 - Структура на оказание услуг (работ) при строительстве скважин, выполненных собственными силами

Элементы затрат	2014 год		2015 год		Изменение	Темп роста
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Материалы	52 586	52,2	84 391	60,34	31 805	16,05
ФОТ	14 951	14,85	16 964	12,13	2 013	13,46
Эксплуатация машин и механизмов	27 554	27,35	29 033	20,76	1 479	5,37
Прочие затраты	5 640	5,6	9 463	6,77	3 823	67,78
ВСЕГО	100 731	100	139 851	100	39 120	38,84

По результатам произведенных расчетов можно сделать вывод о неудовлетворительной структуре себестоимости ФК «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГбмХ». Наблюдается большой удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции при низкой доле затрат на оплату труда, что безусловно является отрицательным моментом.

3.4 Разработка экспертного метода анализа и модели его процесса для поставщиков ФК «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГбмХ»

Проанализировав структуру на оказание услуг (работ) при строительстве скважин ФК «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГбмХ» были выявлены причины высоких удельных издержек. Высокие удельные издержки и их прирост обусловлены, в первую очередь, необоснованно высокими материальными затратами, что является следствием применения неэффективных методов подбора поставщиков. Следовательно, необходимо разработать модель рационального выбора поставщиков, с целью более выгодного сотрудничества.

3.5 Экспертный метод анализа поставщиков ФК «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГбмХ»

Стоимость выполняемых нами работ напрямую зависит от поставщиков ресурсов, необходимых для производства работ, поэтому к ним вдвигаются определенные требования:

- стабильное качество продукции, кроме того, поставщик берет на себя функции проверки качества выпускаемой продукции и гарантирует проверку качества, заботиться о повышении сохранности продукции, безопасности транспортировки, хранения, обработки;

- оптимальная цена и при необходимости отсрочка платежа;

- надежное снабжение: строгое соблюдение оговоренных сроков, точность комплектации, резервирование материалов на складе поставщика, доставка силами поставщика;

- готовность проводить совместные программы по оптимизации поставок, изменять нормы, сроки отгрузки и частоту поставок;

- близость поставщика. Для удаленных поставщиков – наличие каналов распределения, близких к нашему производству;

Таким образом, на рисунке 3.1 показана модель процесса «Оценка поставщиков».

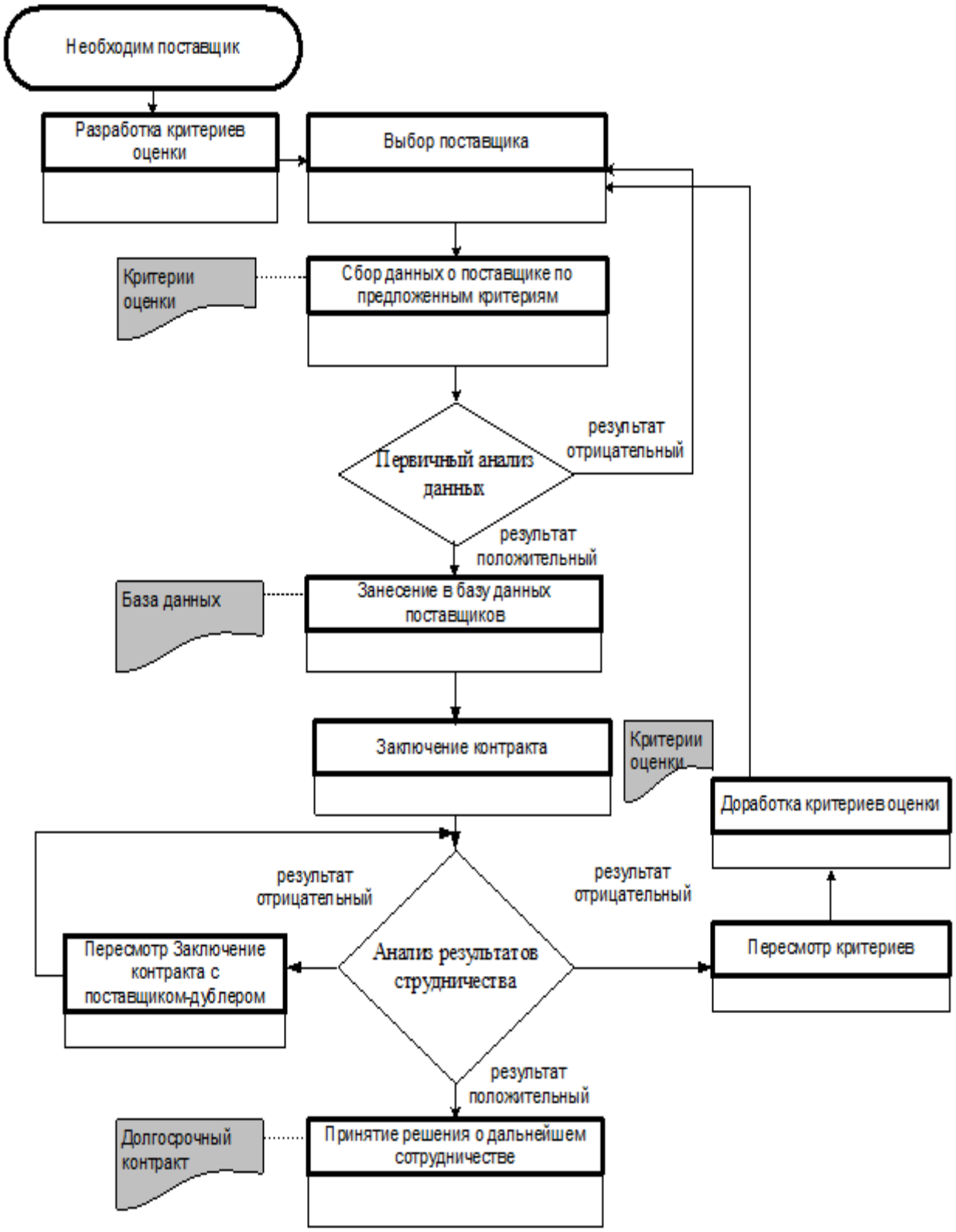


Рисунок 3.1 - Процесс оценки поставщиков [65]

Обслуживание и техническая компетентность специалистов по продажам.

Перечисленные критерии и возьмём за основу в анализе пяти постоянных поставщиков оборудования ФК «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГбмХ».

В ходе сотрудничества с каждым из поставщиков накопились данные о качестве его работы, о несоответствиях, нарушениях контрактных обязательств, о достижениях поставщика в области качества, производственных возможностях, ценовой политике, компетентности и т. д.

Эти данные и послужат критериями в их оценке по пятибалльной системе.

В таблице 3.5 перечислены компании-поставщики, их место нахождения и присвоенный, для наглядности, опознавательный знак.

Таблица 3.5. - Поставщики ФК «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГбмХ»

№ п/п	Название компании-поставщика	Место расположения	Значок
1	ООО «БМ Иннжиниринг»	г. Москва	▲
2	ООО «СБИ»	г. Самара	☻
3	ООО «Радиус Сервис»	г. Пермь	♣
4	ООО «РИНАКО»	г. Пермь	♦
5	ООО «ВНИИБТ»	г. Пермь	♥

Расчёт оценки удовлетворённости поставщиками проводится с помощью формулы средней арифметической средней:

$$x_{\text{уд-ть по важ-ти}} = \frac{\Sigma x \times f}{\Sigma f}, \qquad (2.1)$$

где x – удовлетворённость поставщиком;

f – важность критерия.

В таблице 3.6 приведена оценка поставщиков экспертным методом.

Таблица 3.6 - Оценка поставщиков экспертным методом

№	Критерий	Оценка	Удовлетворённость поставщиком, балл

п/п		важности критерия	5	4	3	2	1
1	Качество	5	☻ ♣	▲ ◆ ♥	-	-	-
2	Цена	5	♣ ▲	☻ ◆ ♥	-	-	-
3	Льготы	5	♣ ◆	☻ ▲	♥	-	-
4	Сроки	5	♥	☻ ♣ ◆	▲	-	-
5	Техническая компетентность	4	☻	♣ ◆ ▲	♥	-	-
6	Удаленность	4	♥	◆	☻ ♣	▲	-
7	Обслуживание	3	☻ ♣	◆ ♥	▲	-	-

$$x_{▲} = \frac{5x5+4x5+4x5+4x4+3x5+3x3+2x4}{31} = \frac{113}{31} = 3{,}65;$$

$$x_{☻} = \frac{5x5+5x4+5x3+4x5+4x5+4x5+3x4}{31} = \frac{132}{31} = 4{,}26;$$

$$x_{♣} = \frac{5x5+5x5+5x5+4x5+4x4+3x4+5x3}{31} = \frac{138}{31} = 4{,}45;$$

$$x_{◆} = \frac{4x5+4x5+5x5+4x5+4x4+4x4+4x3}{31} = \frac{129}{31} = 4{,}16;$$

$$x_{♥} = \frac{4x5+4x5+3x5+5x5+3x4+5x4+4x3}{31} = \frac{124}{31} = 4.$$

Создается база данных (БД) по анализируемым поставщикам, проранжировав их по степени удовлетворенности. Свод результатов анализа приведен в таблице 3.7.

Надежность поставщика является важной компонентой успеха и устойчивости организации. Проанализировав полученные результаты можно выделить компании с наиболее надежными и выгодными условиями поставки по наивысшему среднему баллу.

Таблица 3.7 - Свод результатов анализа

№ п/п	Название компании-поставщика	Место расположения	Значок	Средний балл
1	ООО «БМ Иннжиниринг»	г. Москва	♣	4,45
2	ООО «СБИ»	г. Самара	☻	4,26
3	ООО «Радиус Сервис»	г. Пермь	◆	4,16
4	ООО «РИНАКО»	г. Пермь	♥	4,0

5	ООО «ВНИИБТ»	г. Пермь	▲	3,65

Такой анализ можно проводить без участия и без ведома поставщика на основе информации о его работе, накопленной за время сотрудничества. Этот анализ необходимо осуществлять постоянно, по крайней мере, в рамках службы закупок.

Хотя такие процедуры оценки поставщика являются несколько упрощенными и могут подвергнуться критике за субъективный характер, они не только обоснованны, но и необходимы как средство управления отношениями с поставщиками и контроля количества и качества потенциальных поставщиков, в целях снижения затрат на производство строительной продукции, а следовательно, и повышения конкурентоспособности как самой продукции, так и предприятия в целом.

3.6 Совершенствование организационной структуры ФК «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГбмХ»

Необходимость разработки структурной схемы подразделений ФК «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГбмХ», наиболее полно охватывающей все необходимые виды деятельности и функции по качеству в соответствии со стандартом ИСО 9001:2008, обусловлена тем, что структура организации, выполненная на основе прошлого опыта, не оптимальна и требуют реинжиниринга.

При детальном рассмотрении существующей организационной структуры ФК «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГбмХ» выявлена проблема отсутствия отдела маркетинга, соответственно маркетинговая деятельность практически не осуществляется, и в штате предприятия нет сотрудников, целенаправленно выполняющих маркетинговые функции. Хотя некоторые функции маркетинга и принимает на себя директор, этого не достаточно для нормального функционирования организации в целом.

Для согласования и взаимоувязки организационной структуры СМК с организационной структурой ФК «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГбмХ», обеспечения коллегиальности руководства и единства управления производственной деятельностью, четкого распределение ответственности и полномочий по каждому виду деятельности, влияющей на обеспечение качества работ в организации, принципиально необходимо создание службы качества.

Рекомендуемая структурная схема подразделений ФК «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГбмХ» представлена на рисунке Б.1 (Приложение Б).

3.7 Распределение функций управления качеством между службами и подразделениями ФК «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГбмХ»

Как показало проведенное исследование, несмотря на то, что факторы роста производительности труда хорошо изучены, на данном предприятии их или не используют, или используют эпизодически, не системно. Препятствием для управления производительностью труда является отсутствие мониторинга производительности труда, т.е. недостаточное информационное обеспечение такого управления. Управление сводится лишь к ежегодному расчету показателя выработки.

Подсистема мониторинга должна быть интегрирована в производственный процесс и процесс управления предприятием. В этом случае отпадает необходимость в создании особого структурного подразделения для реализации мониторинга производительности труда.

При реализации проекта мониторинга производительность труда предусматривается кратковременное повышение квалификации и обучение специалистов и пользователей мониторинга производительности труда, в том числе руководителей предприятия. Внедрение мониторинга производительности труда не требует коррекции функций персонала

отдельных подразделений, формального введения процессов мониторинга и изменения прав и обязанностей работников, взаимодействующих с мониторингом производительности труда. Основные функции по сбору, обработке и использованию информации о производительности труда выполняют структурные подразделения и отдельные исполнители, специалисты и руководители.

Для управления качеством необходимо проводить учёт, анализ и оценку затрат на качество, которые тесно связаны с совершенствованием деятельности и целями предприятия. Затраты на качество имеют большое значение, так как означают снижение прибыли. Измерение расходов на качество фокусирует внимание на высокозатратных областях и открывает потенциальные возможности снижения затрат. Оно позволяет оценить деятельность процессов и подразделений предприятия. Измерение является первым шагом на пути к управлению. Однако на рассматриваемом предприятии комплексный учет затрат не ведется, рассчитываются лишь потери от брака.

Сбор данных и составление отчета о затратах, связанных с качеством, должен входить в обязанности финансового отдела, однако, инициировать начало работы по учету затрат на качество, несомненно, должен отдел менеджмента качества.

В качестве источников данных о затратах, связанных с качеством, могут быть использованы:

- ведомости по зарплате;
- отчеты о производственных расходах;
- отчеты о браке;
- отчеты о переработке и устранении дефектов;
- отчеты о командировках;
- данные о стоимости продукции;
- отчеты о расходах на ремонт, замену и гарантийное обслуживание;
- протоколы (записи) контроля и испытаний;

- протоколы (записи) анализа материалов и т.д.

Целью процесса измерения и анализа затрат на качество является выработка рекомендаций для высшего руководства предприятия. В системе менеджмента качества деятельность, связанная с определением, учётом и оценкой затрат на качество, должна носить постоянный характер, что требует закрепления за функциональными подразделениями выполнения работ в соответствии со структурой и составом затрат.

В ходе исследования хозяйственной деятельности Филиала Компании «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГбмХ» также был выявлен высокий уровень текучести кадров, а это, прежде всего падение производительности труда и качества продукции, и, следовательно, упущенная прибыль.

Целесообразным будет регулярное проведение опроса действующих сотрудников об удовлетворенности работой, руководством, служебным положением, отношениями в коллективе. Данное исследование дает руководителям крайне важную информацию, позволяющую на основании полученных результатов своевременно предпринять шаги, направленные на повышение удовлетворенности трудом работников.

Для лучшей адаптации вновь принятых работников требуется разработать Программу адаптации новых сотрудников. В течение первых недель руководителю желательно ежедневно видеться с работником, узнавать об успехах и помогать устранять проблемы. Это позволит, как можно раньше полностью составить представление о его слабостях и достоинствах, взаимоотношениях в коллективе, исполнительности, внешнем виде. Не менее важно полностью подготовить и укомплектовать рабочее место. Поскольку зачастую новичку приходиться самому заниматься «добыванием» всего элементарно необходимого в работе, это тоже отражается на его отношении к данной компании и коллективу. Мелкие знаки внимания и заботы помогут новичку быстрее почувствовать себя «своим», а чувство благодарности будет побуждать его работать более эффективно и с полной отдачей.

Для повышения удовлетворенности персонала предлагается заключение договора добровольного медицинского страхования для всех сотрудников. Что касается добровольного медицинского страхования на предприятиях, – то оно позволяет снизить текучесть кадров, повысить лояльность персонала, поднять производительность труда. В крупных компаниях добровольное медицинское страхование давно уже стало элементом социального пакета компании, позитивным штрихом к фирменному имиджу и частью корпоративной культуры. Добровольное медицинское страхование открывает перед сотрудниками компании новые возможности: бесплатный доступ к дорогостоящим видам обследования и лечения, богатый выбор физиотерапевтических процедур, консультации лучших специалистов, пребывание в стационарах повышенной комфортности.

Неплохо проводить конкурсы на звание лучшего в своей профессии, на лучший участок по выпуску бездефектной продукции или за экономию различных ресурсов и рабочего времени и т.д. В таких конкурсах с удовольствием примут участие рабочие, особенно молодые ребята, которые только пришли на предприятие. За победу вручать грамоты, ощутимые премии, имена, фотографии победителей заносить на Доску Почета, в книгу Почета, объявлять благодарности, присваивать почетные звания;

Необходимо также наладить работу в культурной сфере, путем совместных коллективных выездов в театр, на концерт или на природу.

Также необходимо обеспечить сотрудникам возможность выстраивания горизонтальной карьеры, которая заключается в повышении квалификации и присвоении более высокого разряда для рабочих и повышения категории для специалистов и сопровождается ростом оплаты труда. Исследование показало недостаточный уровень квалификации персонала, а это напрямую влияет на снижение, как производительности труда, так и качества продукции.

Необходимость существенного повышения и расширения компетенций управленцев требует создать систему непрерывного обучения руководителей, направленную на постоянное обновление их знаний. Пожалуй, одна из самых главных задач обучения и развития руководителей - изменение взглядов на процесс руководства.

При проведении анкетирования сотрудниками был отмечен такой негативный фактор, как недостаточная оценка трудового вклада сотрудников.

Можно выделить несколько общих правил поощрения персонала, основанных на единстве материальных и моральных стимулов:

1) системы материального стимулирования должны быть просты и понятны каждому работнику;

2) системы должны быть гибкими, дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы;

3) размеры поощрения должны быть экономически и психологически обоснованы (больше и реже; чаще, но меньше);

4) поощрение персонала важно организовать по таким показателям, которые воспринимаются каждым как правильные;

5) системы поощрений должны формировать у работников ощущение справедливости материальных вознаграждений;

6) системы поощрений должны способствовать повышению заинтересованности работников в улучшении не только индивидуальной работы, но и работы в «деловых связках» с другими сотрудниками;

7) работники должны видеть четкую взаимосвязь между результатами своей работы и деятельностью фирмы (к чему могут привести ошибки сотрудников и к чему ведут успехи каждого из них).

При разработке политики в области заработной платы необходимо также учитывать соотношение темпов роста заработной платы и производительности труда. И в дальнейшем не допускать превышения темпов роста заработной платы темпов роста производительности труда, так

как это приводит к повышению себестоимости продукции и соответственно уменьшению суммы прибыли.

Действующая на предприятии система рационализаторских предложений, уже приносит свои плоды, однако, на наш взгляд, еще не достаточно развита и требует доработки в части мотивации работников. На сегодняшний день размеры премии за поданные и принятые к внедрению предложения составляют небольшие суммы – от 300 до 1000 рублей.

Предлагается увеличить выплаты вознаграждений за рационализаторские предложения до 30 процентов от ожидаемого годового экономического эффекта, вызванного внедрением данного усовершенствования.

Учитывая вышесказанное, для повышения результативности работы предприятия, предлагаются мероприятия, представленные в таблице 3.8.

Таблица 3.8 - План мероприятий повышения производительности труда и качества продукции в компании

Мероприятия	Ответственный за разработку мероприятия	Сроки выполнения мероприятий	Затраты	Результат
1	2	3	4	5
внедрение мониторинга производительности труда	производственный отдел	постоянно	расходы на обучение участников мониторинга	информационное обеспечение управления производительностью труда, повышение производительности труда
создание системы учета затрат на качество	отдел менеджмента качества, финансовая служба	тоже	-	количество выражает результаты выполняемых проектов и представляет собой измеритель качества, связанный с финансовыми показателями, снижение потерь от брака
проведение выходного анкетирования	кадровая служба	при увольнении сотрудника	-	тоже

Продолжение таблицы 3.8

1	2	3	4	5
моральное стимулирование, включ.	-	-	-	-
проведение опроса сотрудников об удовлетворенности работой	кадровая служба	ежегодно	-	формирование механизма обратной связи с работниками, исходя из их желания и нужд, снижение текучести, повышение производительности и качества
материальное стимулирование	финансовая служба, линейные руководители	ежемесячно	расходы на выплату премий	обеспечение связи между результативностью и оплатой труда, снижение текучести, повышение производительности, качества
проведение регулярного обучения, переподготовки и повышения квалификации	кадровая служба, линейные руководители	один раз в три года для каждого сотрудника	затраты на обучение	повышается профессионализм, производительность и конкурентоспособность персонала, а также повышение качества производимой продукции
предоставление возможности карьерного роста	кадровая служба	по мере необходимости	-	использование персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями, снижение текучести кадров
заключение договора добровольного медицинского страхования	финансовая служба	ежегодно	расходы на полис	повышается лояльность персонала, увеличивается производительность труда
организацию соревнований и конкурсов	кадровая служба, линейные руководители		расходы на призы победителям	удовлетворяется потребность рабочих в самоуважении и уважении со стороны других; поднимают командный дух в коллективе
налаживание работы в культурной сфере	кадровая служба	2 раза в месяц	затраты на оплату труда водителей и гсм для автобусов.	создание возможностей для общения вне работы и участия в общественной жизни, снижение текучести кадров
адаптация новых сотрудников	кадровая служба, линейные руководители	по мере необходимости	-	человек, недавно пришедший в компанию, чувствует себя на новом месте более комфортно, а руководство получает от него максимальную отдачу в работе, снижение текучести кадров

Экономическая эффективность рекомендаций определяется величиной снижения затрат труда, экономией материальных и финансовых ресурсов, что, в конечном итоге, выражается в снижении издержек производства, в росте прибыли и производительности труда. Расчет экономической эффективности проводится путем сопоставления затрат до и после реализации мероприятий по совершенствованию организации.

Чтобы рассчитать экономическую эффективность организационного нововведения, необходимо определить величину единовременных затрат, необходимых для его реализации, и себестоимость продукции (работ) до и после реализации.

Годовой экономический эффект определяется по формуле [24, с.377]:

$$Э_{год} = (C_1 – C_2) – E_н \text{ x } З_{ед}, \quad (16)$$

где C_1 и C_2 – себестоимость продукции (работ) в сопоставимых ценах до и после реализации мероприятий, руб.;

$E_н$ - нормативный коэффициент эффективности инвестиций;

$З_{ед}$ – единовременные затраты, руб.

Нормативный коэффициент эффективности инвестиций – это согласованная с заказчиком работ величина, обратная нормативному сроку окупаемости инвестиций [24, с.377]:

$$E_н = 1/О_н, \quad (17)$$

где $О_н$ – нормативный срок окупаемости инвестиций

Определим годовой экономический эффект рекомендованных мероприятий для снижения текучести персонала, повышения производительности труда и качества продукции.

Определим среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью персонала, используя следующие расчетные формулы [25].

1. Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, т.е. стоимость недополученной продукции. Определяются как произведение коэффициента снижения производительности труда, ее среднедневного уровня, числа дней перед увольнением работников, выбывших по причине текучести:

$$Р_{тк1} = С_{рв} \times К_{сп} \times Ч_{у} \times Ч_{т}, \quad (19)$$

где $С_{рв}$ - средняя дневная выработка;

$К_{сп}$ - коэффициент снижения производительности труда перед увольнением;

$Ч_{у}$ - число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда;

$Ч_{т}$ - число выбывших по причине текучести.

Число выбывших по причине текучести найдем, суммировав количество уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушения трудовой дисциплины.

Коэффициент снижения производительности труда примем равным 0,25, а падение производительности труда наблюдается за 14 дней перед увольнением, таким образом, найдем потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением:

$Р_{тк1}$=4,26 х 0,25 х 14 х 53 = 790,23 тыс. руб.

2. Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих. Определяются как произведение числа работников, выбывших по причине текучести, суммы произведений показателей среднедневной выработки рабочего в каждом месяце периода

адаптации, помесячных коэффициентов снижения производительности труда и числа дней в соответствующем месяце:

$$Р_{тк2} = Ч_т \times \sum(С_{рва} \times К_м \times Ч_м), \quad (20)$$

где $С_{рва}$ - среднедневная выработка рабочего в каждом месяце периода адаптации;

$К_м$ - помесячный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации;

$Ч_м$ - число дней в соответствующем месяце.

В первый месяц периода адаптации у рабочего выработка меньше, чем в средняя выработка у постоянных работников в среднем на 30 %, во второй месяц – на 15 %, в третий – на 5 %, в четвертый – на 3 %, в пятый – на 2 %, в шестой – на 1 %.

Число дней в месяце в среднем – 21 день.

Рассчитаем потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих:

$Р_{тк2}$=53 х 4,26 х 21 х (0,3+0,15+0,05+0,03+0,02+0,01)= = 2655,173 тыс. руб.

3. Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников. Исчисляются как произведение затрат на обучение, доли текучести в общем числе выбывших, деленное на коэффициент изменения численности работников в отчетном году по сравнению с базовым:

$$Р_{тк3} = (З_о \times Д_{тек}) / К_{изм}, \quad (21)$$

где $З_о$ - затраты на обучение и переобучение;

$Д_{тек}$ - доля излишнего оборота, текучести в общем объеме движения персонала;

$К_{изм}$ - коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода.

В среднем на обучение нового работника требуется сумма, равная 30% от средней заработной платы наставника в течение 3 месяцев.

$З_о$ =28,08 х 0,3 х 3 х 29 = 732,888 тыс. руб.

$Р_{тк3}$ = (732,888 х 53/54)/(207/216) = 750,591 тыс. руб.

4. Потери, вызванные перерывами в работе, определяются как произведение трех показателей: среднедневной выработки, приходящейся на одного работника, средней продолжительности перерывов в работе, вызванных текучестью, и числа работников, выбывших по причине текучести:

$$Р_{тк4} = В \times Т \times Ч_т, \quad (22)$$

где В - среднедневная выработка на одного человека;

Т - средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью.

Продолжительность поиска и оформления нового работника занимает в среднем 10 дней, следовательно, потери, вызванные перерывами в работе, составят:

$Р_{тк4}$ =4,26 х 10 х 53 = 2257,8 тыс. руб.

5. Затраты по проведению набора персонала в результате текучести. Определяются как произведение затрат на набор и доли текучести в общем числе уволившихся, деленное на коэффициент изменения численности работников:

$$Р_{тк5} = (З_{наб} \times Д_{тек}) / К_{изм}, \quad (23)$$

где $З_{наб}$ - общие затраты на набор;

Средние затраты на набор включают затраты на рекламу, затраты на содержание персонала кадровой службы и дополнительные затраты, связанные с анкетированием персонала. По разным оценкам средние затраты на наем одного сотрудника составляют от 5 до 15 тыс. руб., тогда:

$З_{наб}$ =(5+15)/2 х 53 = 530 тыс. руб.

$Р_{тк5}$ =(530 х 53/54) / (207/216) = 542,802 тыс. руб.

6. Потери от брака у вновь поступивших работников. Определяются как произведение общей величины потерь от брака, доли потерь от брака у лиц, проработавших до одного года, доли текучести в составе уволившихся, деленное на коэффициент изменения численности работающих:

$$Р_{тк6} = (Б_{общ} \text{ х } Д_{бр/н} \text{ х } Д_{тек}) / К_{изм}, \quad (24)$$

где $Б_{общ}$ - общие потери от брака;

$Д_{бр/н}$ - доля потерь от брака у лиц, проработавших менее одного года

Общие потери от брака составляют 5354,4 тыс. руб. из них 5 % - доля потерь от брака у лиц проработавших менее года.

Найдем потери от брака у вновь поступивших работников:

$Р_{тк6}$ = (5354,4 х 0,05 х 53/54) / (207/216) =274,186 тыс. руб.

Таким образом, вычислим среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью персонала:

790,23+2655,173+750,591+2257,8+542,802+274,186 = 7270,782 тыс. руб.

За счет предлагаемых мероприятий уровень текучести кадров предполагается снизить вдвое, до 12 %.

Рассчитаем нормативный коэффициент эффективности инвестиций, учитывая, что срок окупаемости инвестиций примерно равен одному году:

$Е_{н}$ = 1/1 = 1

Определим ежегодные затраты на проведение рекомендованных мероприятий, определяющие повышение себестоимости:

1) создание дополнительного фонда материального стимулирования в размере 10 % от чистой прибыли приведет к увеличению годовых затрат на сумму:

3512 х 0,1 = 351,2 тыс. руб. в год;

2) организация регулярного обучения и повышения квалификации работников для каждого сотрудника один раз в три года. Стоимость обучения на одного человека, в среднем составляет 15 тыс. руб. Определим затраты на обучение всех работников:

211/3 х 15 = 1055 тыс. руб. в год;

3) затраты на добровольное медицинское страхование для всего персонала ФК «ХАЛЛИБУРТОН ИНТЕРНЭШНЛ ГмбХ» составят:

6 х 211 = 1266 тыс. руб. в год;

4) затраты на культурные мероприятия, состоящие из заработной платы, включая отчисления во внебюджетные фонды, водителя автобуса и расходов на ГСМ для автомобильного транспорта:

2 х (28,08 х 1,3 / 21)= 3,476 тыс. руб. – оплата водителей автобусов за одну поездку в размере среднего дневного заработка;

40 х 0,3 = 1,2 тыс. руб. – затраты на ГСМ для двух автобусов на одну поездку.

Таким образом, при двух выездах в месяц, затраты на культурные мероприятия составят за год:

(3,476+1,2) х 2 х 12 = 112,224 тыс. руб.

5) Затраты на награды и призы победителям конкурсов и соревнований из расчета 50 тыс. руб. в месяц составят:

50 х 12 = 600 тыс. руб.

Итого затраты на мероприятия:

600+112,224+1266,0 +1055+351,2 = 3384,424 тыс. руб.

Следовательно, общее снижение себестоимости после рекомендованных мероприятий составит:

ΔС = 3794,711- 3384,424= 410,287 тыс. руб.

Годовой экономический эффект от мероприятий по снижению текучести кадров составит:

$Э_{год}$ = 410,287 – (1 х 0)= 410,287 тыс. руб.

Следовательно, рекомендованные мероприятия по улучшению системы материального и морального стимулирования, регулярному повышению квалификации кадров и внедрения программы адаптации, позволят повысить удовлетворенность сотрудников работой и повысить их потенциал, снизить текучесть кадров вдвое, повысить производительность труда и качество продукции, а также получить годовой экономический эффект около 400 тыс. рублей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рассмотрение теоретических аспектов в области управления производительностью труда и качеством продукции и дальнейший анализ деятельности предприятия позволили выявить снижение производительности труда и качества продукции.

Основными причинами этого являются, на наш взгляд, неэффективный менеджмент, высокая текучесть кадров, примерно 25 %; недостаточный уровень профессионализма персонала – средний тарифный разряд работ – 4,75 выше, чем средний тарифный разряд рабочих – 4,73, а также у 35 % руководителей и 9 % специалистов уровень образования не соответствует занимаемой должности; безответственное отношение менеджмента к качеству продукции, в связи с этим, количество претензий потребителей возросло на 5 %, в результате чего падает объем продаж, прибыль и рентабельность производства.

Для повышения результативности работы предприятия предлагается: улучшить условия труда работников; систему оплаты труда; выделять средства на повышение квалификации персонала, включая руководителей; продолжить обновление производственного оборудования; внедрить систему 5S и метод анализа видов и последствий потенциальных дефектов – FMEA, что позволит, снизить текучесть кадров вдвое, повысить производительность труда на 10 %, снизить потери от брака почти в три раза, что, в свою очередь, приведет к росту прибыли и рентабельности производства более чем в два раза.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алексеева, А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Ю.В.Васильев, А.В., Малеева, Л. И. Ушвицкий. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 672с.
2. Вайсбурд, В.А. Экономика труда / учебное пособие. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. универс., 2011. – 264 с.
3. Вумек, Д.П., Джонс, Д.Т. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. – 473 с.
4. ГОСТ Р ИСО 9001: 2008. «Системы менеджмента качества. Требования». [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «Консультант Плюс».
5. ГОСТ Р ИСО 9001-2001. «Системы менеджмента качества. Требования». [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «Консультант Плюс».
6. ГОСТ Р ИСО 9001: 2008 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «Консультант Плюс».
7. ГОСТ Р ИСО 9004 - 2001. «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности». [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «Консультант Плюс».
8. ГОСТ ISO 9001-2011 «Системы менеджмента качества. Требования». [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «Консультант Плюс».
9. Герасимова, Б.И. Экономика и управление качеством: учет, анализ, методы, модели, инструменты и аудит: сб. науч. тр.: прил. к журн. «Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского» / под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова; ГОУ ВПО ТГТУ. – Тамбов, 2011. – 380 с.

10. Денис, П. Хоббс. Внедрение бережливого производства: практическое руководство по оптимизации бизнеса / Пер. с англ. П.В. Гомолко (гл. 1-3), А. Г. Петкевич; науч. ред. Д.В. Середа. – Минск: Гревцов Паблишер, 2012. – 352 с.
11. Жук, С.С. Исследование удовлетворенности трудом как основа построения эффективной системы управления персоналом // Вестник российского государственного торгово-экономического университета. - 2011. - №3(52). - С. 110-113.
12. Итикава, А., Такаги, И., Такэбэ, Ю. и др. TPM в простом и доступном изложении / Пер. с яп. А.Н. Стерляжникова; Под науч. ред. В.Е. Растимешина, Т. М. Куприяновой. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2010. – 128 с.
13. Иванов, Ю. Прогнозные методы расчета численности персонала. Режим доступа: [http://www.eg-online.ru/article/51737/], свободный.
14. Кане, М. М., Иванов, Б. В., Корешков, В. Н., Схиртладзе, А. Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: учебное пособие. — СПб.: Питер, 2014. — 560 с.
15. Кремнев, Г.Р. Управление производительностью и качеством:17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 5. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 256 с.
16. Кокина, Ю.П. Экономика труда: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп./ под ред. проф. Ю. П. Кокина, проф. П.Э. Шлендера. – М.: Магистр,2011. – 686 с.
17. Кобаяси, И. 20 ключей к совершенствованию бизнеса. Практическая программа революционных преобразований на предприятиях; пер. с япон. А.Н. Стерляжникова. – М.: РИА « Стандарты и качество», 2011. – 248 с.
18. Коленсо, Майкл Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 175 с.

19. Кукалев, С.В. В поисках кладов // Методы менеджмента качества. – 2010. - № 4. - С. 4-10.
20. Манн, Д. Бережливое управление бережливым производством / Пер. с англ. А.Н. Стерляжникова; под науч. ред. В.В. Брагина. – М.: РИА « Стандарты и качество», 2011. – 208 с.
21. Метод анализа видов и последствий отказов ГОСТ Р 51901.12-2007. [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «Консультант Плюс».
22. Остапенко, Ю.М. Экономика труда: учеб. пособие. – 2-е изд., – М.: ИНФРА-М, 2010. – 272 с.
23. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. Режим доступа: [www.gks.ru] (дата обращения: 20.03.2016).
24. Панюков, Д.И. Инженерные методы управления качеством. Анализ видов, причин и последствий потенциальных дефектов (FMEA): учебное пособие / Д.И. Панюков, А.В. Скрипачев. – Тольятти: ТГУ, 2011. – 133 с.
25. Растимешин, В.Е., Куприянова Т.М. Упорядочение. Путь к созданию качественного рабочего места: практическое пособие / Под общей ред. д-ра технических наук В.Н. Шлыкова. – 4-е изд. – М.: РИА « Стандарты и качество», 2011. – 176 с.
26. Рофе, А.И. Экономика труда: учебник / А.И. Рофе. - М.: КНОРУС, 2010. - 400 с.
27. Растимешин, В.Е., Куприянова Т.М. Упорядочение / 5S –система наведения порядка, чистоты и укрепления дисциплины с участием всего персонала. Режим доступа: [http://www.tpm-centre.ru/page.php?pageId=106&menuItemTreeCode=050304]
28. Розенталь, Р. Методика повышения надежности и качества FMEA: мировой и российский опыт развития. Режим доступа: [http://ria-stk.ru/upload/image/stq/2010/N4/04_2010-1.pdf]

29. Сайт Lean Enterprise Institute. Режим доступа: [www.lean.org] (дата обращения: 27.03.2016).
30. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб.пособие / Г.В. Савицкая. — 7-е изд., испр. — Мн.: Новое знание, 2012. — 704 с.
31. Скрипко, Л.Е. Процессный подход в управлении качеством : учебное пособие /Л.Е. Скрипко. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 105 с.
32. Сергеев, И.В., Веретенникова И.И. Экономика организаций (предприятий) 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Проспект, 2011. – 560 с.
33. Свистунов, В., Тюленева, М. Современные подходы к оценке текучести персонала / Кадровик. Кадровый менеджмент, 2014, №6. Режим доступа: [http://korub-buh.ru/index.html?t=t845]
34. Синго, С. Быстрая переналадка: Революционная технология оптимизации производства / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 344 с.
35. Сербиновский, Б. Ю. Мониторинг производительности труда / Б. Ю. Сербиновский, Е. В. Рудик; Юж. федеральный ун-т. – Новочеркасск: Лик, 2010. – 260 с.
36. Сузаки, К. Самая тяжелая потеря – неиспользование потенциала людей / Методы менеджмента качества. - 2010 . - № 10. - С.5-7
37. Скрипко, Л.Е. Персонал как заинтересованная сторона в системе менеджмента: что мы об этом знаем?/ / Методы менеджмента качества. - 2010. - №104. - С. 50-55
38. Уткина, Л.В. Экономика предприятий: учебное пособие / Л.В. Уткина; Алт. гос. техническое ун-т, БТИ. – Бийск: Изд-во Алт. гос. техническое ун-та, 2012. – 207 с.
39. Фатхутдинов, Р. А. Разработка управленческого решения: Учебник для вузов. -3-е изд., доп. - М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2009. - 240 с.

40. Федеральный закон от 24 июля 2009 г. N 212-ФЗ «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования». [Электронный ресурс]: Справочно-правовая система «Консультант Плюс».
41. Челнокова, В. М. Управление качеством: учеб. пособие / В. М. Челнокова, Н. В. Балберова; СПбГАСУ. – СПб., 2013. – 135 с.
42. Экономика качества. Основные принципы и их применение / Под. ред. Дж. Кампанеллы/ Пер. с англ. А. Раскина / Науч. Ред. Ю. П. Адлер и С. Е. Щепетова. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2011. – 232 с.
43. 5S для рабочих: как улучшить свое рабочее место / Пер. с англ. Попеско И. Под редакцией Болтрукевича В. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2012. – 168 с.