Негосударственная автономная некоммерческая организация
высшего образования
«Институт мировых цивилизаций»
(НАНО ВО ИМЦ)

Дирекция инновационных образовательных программ и технологий обучения
ДИОПиТО
Департамент инновационных программ обучения
ДИПО

Направление подготовки Менеджмент

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ (БАКАЛАВРСКАЯ) РАБОТА

Тема: «Совершенствование управления качеством услуг на примере организации ООО ТК "Отра-Альфа"

Студент:
Мольдон Ю.Н. М40/БЭ13з-00 _____ (подпись)
(ФИО, группа)

Научный руководитель:
Федюшин Н.А. _____
(ученая степень, звание, ФИО) (подпись)

«Допустить к защите»
Заведующий ДИПО
_____
(подпись)

Москва 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....4

1.Теоретические основы менеджмента качества.....8

1.1 Особенности и механизмы использования менеджмента качества.....8

1.2 Понятие услуги.....12

1.3 Оценка уровня качества услуг.....20

1.4 Факторы, влияющие на повышение качества предоставляемых услуг.....26

2.Анализ деятельности ООО «ОТРА-Альфа».....31

2.1. Характеристика деятельности ООО «ОТРА-Альфа».....31

2.2. Анализ финансового состояния предприятия.....44

2.3.Анализ качества предоставляемых услуг.....54

3 . Разработка мероприятий по улучшению качества услуг, оказываемых ООО «ОТРА-АЛЬФА».....60

3.1. Обоснование направлений повышения качества услуг, оказываемых ООО «ОТРА-Альфа».....60

3.2. Ресурсное обеспечение мероприятий, направленных на повышение качества услуг, оказываемых ООО «ОТРА-Альфа».....68

3.3. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.....78

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....83

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....84

ПРИЛОЖЕНИЕ.....87

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. На современном этапе перед российскими предприятиями стоит ряд сложных задач, вызванных нестабильностью развития экономики: адаптация деятельности предприятия к кризисным условиям ведения хозяйства, определение целей деятельности и стратегий их достижения, поиск потребителей и новых рыночных возможностей, выживание в условиях усиления конкуренции, исключение угроз со стороны внешней среды. Предприятию становится сложнее эффективно функционировать, не определив свое место на рынке в настоящий момент, желаемое положение в перспективе и не выбрав стратегию, посредством которой можно занять наиболее выгодную позицию на рынке.

Мы живем в эпоху услуг: их многочисленные поставщики конкурируют между собой за предпочтения потребителей, используя эффективные инструменты маркетинга, в том числе позиционирование.

Однако услуга как товар обладает характеристиками нематериальности, несохраняемости и непостоянства качества, что требует инновационных подходов к позиционированию этого уникального товара.

В последние десятилетия в области менеджмента качества наблюдается стремительное развитие. Область интересов специалистов по качеству расширяется и в качестве объектов изучения наряду с качеством продукта выступает качество обслуживания, процессы (как технологические, так и административные), потребители и их требования, персонал, организация деятельности предприятием и качество менеджмента.

В связи с обозначенными тенденциями менеджмент качества тесно взаимодействует с такими направлениями знаний как управление персоналом, логистика, маркетинг, инновационный и производственный менеджмент и другими.

К сожалению не все из известных современной науке эффективных методов управления доступны сегодня российским предприятиям, что вызвано отсутствием у топ-менеджеров большинства предприятий практического опыта применения новых концепций и инструментов, разрывом в уровне подготовки между менеджерами различных уровней управления.

Обеспечение качественного обслуживания и высокого уровня сервиса является основной стратегической задачей любого предприятия. В общем виде высокий уровень и качество обслуживания на предприятии может быть определена как его сравнительное преимущество перед другими фирмами данной отрасли внутри страны и за ее пределами.

В настоящее время, чтобы выжить в конкурентной борьбе, предприятия и организации осваивают новые виды услуг, новые формы бизнеса, выдвигают на первое место не только своих сотрудников, но и борются за каждого клиента. Изучается рынок, осуществляется сбор необходимой информации, которая анализируется, после чего разрабатываются стратегии освоения рынка.

В настоящее время качество не является сильным конкурентным преимуществом, которым обладает сравнительно небольшое число фирм. Оно является необходимой предпосылкой существования в бизнесе.

Проблема качества предоставляемой услуги постоянно волнует организации общественного питания по вполне понятным причинам. Растет материальное благополучие людей среднего класса, повышается их культурный уровень, выделился слой довольно обеспеченных людей, и в этой обстановке вполне естественно желание потребителей в качественном обслуживании. Качество обслуживания является инструментом в конкурентной борьбе. Поэтому в условиях рыночной конкуренции большое внимание уделяется качеству услуги, предоставляемой клиентам, так как от нее зависит результативная деятельность предприятия общественного питания, основным показателем которой является размер прибыли. При

оценке сервиса обслуживания потребители сравнивают свое восприятие предоставленных им услуг с тем, что они ожидали увидеть. Если желания и действительность совпадают, они испытывают удовлетворение. Если сервис оказывается хуже или требования потребителей возрастают, а уровень сервиса остается неизменным, то общий уровень удовлетворенности снижается и клиенты испытывают разочарование. Определяющее влияние на восприятие потребителями уровня обслуживания оказывает фактическое качество услуг со стороны сотрудников предприятия. Отсюда можно сделать вывод, что ключевым моментом определения качества услуг являются мнение потребителя, его удовлетворение и восприятие полученной услуги.

Тема выпускной квалификационной работы является актуальной, так как на рынке таксомоторных услуг наблюдается высокий уровень конкуренции в рассматриваемой сфере деловой активности. При этом каждая из конкурирующих фирм стремится выделиться среди своих конкурентов путем снижения цен, оказания новых видов услуг, рекламных кампаний, повышения качества услуг. Чтобы получать стабильные доходы и добиться роста прибыли, современные таксопарки должны постоянно заботиться о повышении уровня сервиса и качества обслуживания.

Степень разработанности. Из современных отечественных публикаций, посвященных проблематике менеджмент качества, выделим труды Ефимова, В.В. , Ивлева В., Попова Т, Канне М. М, Качалова В.А, Огвоздина В.

Объект исследования - компания ООО «ОТРА-Альфа».

Предмет исследования - механизм управления качеством услуг в корпоративном такси.

Цель исследования: Совершенствование управления качеством услуг в корпоративном такси.

Задачи выпускной квалификационной работы:

– выделить особенности и механизмы использования менеджмента качества;

– выделить понятие услуги;

– рассмотреть оценку уровня качества услуг;

– выделить факторы, влияющие на повышение качества предоставляемых услуг;

– провести анализ деятельности ООО «ОТРА-Альфа»;

– проанализировать финансовое состояние предприятия;

– провести оценку качества предоставляемых услуг;

– разработать мероприятия по улучшению качества услуг, оказываемых ООО «ОТРА-АЛЬФА» и обосновать их эффективность.

Новизна работы. В условиях постоянного роста требований как внутренних, так и внешних потребителей улучшения в одной функциональной области уже не обеспечивают ключевых преимуществ организации.

Методы исследования. В данной работе использовались следующие методы исследования: анализ теоретического материала по исследуемой теме, анализ документации объекта исследования, анализ научной литературы, общенаучные методы (дедукция и индукция), наблюдение, метод сравнения и сопоставления, интервьюирование, сравнительный анализ**,** анкетирование**, а**нализ конкурентов.

Практической базой исследования послужила расположенная в Москве ООО «ОТРА-Альфа». Адрес организации: 125475, г. Москва, ул. Зеленоградская, д. 17, корп. 1.

Практическая значимость исследования состоит в проектировании разработки и оптимизации сайта компании таким образом, чтобы это позволило привести новых клиентов посредством грамотного позиционирования бренда в среде интернет.

Структура основных разделов работы. Настоящая работа состоит из введения, двух глав и заключения.

1.Теоретические основы менеджмента качества

1.1 Особенности и механизмы использования менеджмента качества

Долголетний международный опыт борьбы за качество показал, что никакие эпизодические, разрозненные мероприятия не могут обеспечить устойчивое качество продукции и ее непрерывное улучшение. Эта проблема может быть решена только на основе четкой системы постоянно действующих мероприятий.

Одной из проблем производственных предприятий малого и среднего бизнеса как раз и является низкая квалификация самих предпринимателей и наемных работников.

Еще одной проблемой является небольшая численность персонала на малых предприятиях, которая не позволяет создавать полноценную функциональную структуру управления организацией, в том числе и качеством.

Организация работ по управлению качеством продукции на производственных предприятиях малого и среднего бизнеса ведется обычно на уровне руководителей бригад, участков, которые обеспечивают организацию бездефектного изготовления продукции.

Еще более важная проблема – у малого предприятия зачастую нет того бюджета на проект по внедрению требований ISO 9001, который обычно есть у крупного предприятия.

Кроме того, при расширении производства возникает потребность введения в организационную структуру предприятия специализированного структурного подразделения, занимающегося проблемами качества.

Таким образом, переход из малого бизнеса в средний часто влечет за собой реинжиниринг бизнес-процессов предприятия как системный подход по улучшению деятельности организации в целом и в управлении качеством в частности.

В условиях формирования рыночных отношений между субъектами хозяйствования, производителями и потребителями продукции требования к качеству продукции и услуг неизмеримо возрастают. Качество – это не только имидж предприятия и показатель его деятельности, но и своего рода индикатор устойчивого положения товаропроизводителя на рынке.

В научной и специальной литературе приводится определение качества – «это совокупность технических, технологических и эксплуатационных характеристик изделия и услуги, посредством которых изделие или услуга будут отвечать требованиям потребителя при их эксплуатации».

Несмотря на многообразие формулировок, исходным в определении качества выделяется способность продукции или услуги удовлетворять как выявленные, так и предполагаемые потребности. При этом с течением времени представление о качестве меняется в связи с возрастанием потребностей и соответственно спроса покупателей.

Качество продукции или услуги – это важнейшая экономическая категория, которая является:

1. мерой удовлетворения потребностей;
2. важнейшим свойством товара или услуги, без которого невозможно получить признание потребителей;
3. определителем уровня показателей деятельности предприятия: себестоимости, прибыли, рентабельности, цены, конкурентоспособности продукции и предприятия.

Повышение качество услуги одинаково важно, как на микро - (уровне предприятия), так и на макроуровне (уровне национальной экономики).

Для предприятия это обеспечивает увеличение объемов реализации, снижение затрат на производство и реализацию продукции, высокую рентабельность капитала, известность и популярность среди потребителей.

На макроуровне высокое качество услуг способствует улучшению использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, ускорению научно-технического развития, повышению эффективности общественного

производства и благосостояния населения, а также повышению престижа государства мировом сообществе.

Для оценки уровня качества услуги используется система показателей, которая включает: единичные, комплексные и обобщающие показатели. Показателем качества является количественная характеристика одного или нескольких свойств. Единичные показатели характеризуют какое-то одно свойство, комплексные – наиболее существенную совокупность свойств, обобщающие – уровень качество услуги в целом.

На качество могут оказывать влияние различные факторы. Например, организационные факторы связаны с совершенствованием организации производства и труда, повышением производственной дисциплины и ответственности за качество продукции, обеспечением культуры производства и соответствующего уровня квалификации персонала.

Социально – психологические факторы в значительной мере влияют на создание здоровых условий работы, преданности и гордости за марку своего предприятия, моральное стимулирование работников.

К внешним факторам относятся:

- требования рынка и конкурентная борьба;
- национальная политика государства – налоговая, инвестиционная, антимонопольная, инновационная;
- государственного и общественного контроля качество услуги;
- ответственность за несоблюдение требований к качеству и безопасности продукции.

Управление качеством использует следующие четыре метода:

1. Экономические методы.

Экономические методы обеспечивают создание экономических условий, побуждающих коллективы предприятий изучать запросы потребителей, создавать, изготавливать и обслуживать продукцию, удовлетворяющую эти потребности и запросы.

2. Методы материального стимулирования.

Методы материального стимулирования, предусматривающие поощрение работников за создание и изготовление высококачественной продукции (к числу этих методов относятся: создание систем премирования за высокое качество, установление надбавок к заработной плате и др.), взыскание за причиненный ущерб от ее несоответствия.

3. Организационно – распорядительные методы.

Организационно – распорядительные методы, осуществляемые посредством обязательных для исполнения директив, приказов, указаний руководителей.

4. Воспитательные методы.

Воспитательные методы, оказывающие влияние на сознание и настроение участников производственного процесса, побуждающие их к высококачественному труду и четкому выполнению специальных функций управления качеством продукции.

Предприятия, постоянно улучшающие качество своих услуг, выгодно выделяются следующими характеристиками и возможностями:

1. рентабельность всех рабочих процессов, в основе которой лежит структурированная цепочка управления и регулярная модернизация производства;
2. налаженная обратная связь с покупателями, включая выполнение в полном объёме гарантийных обязательств;
3. высокий уровень доверия потребителей и партнёров;
4. устойчивый имидж успешного цивилизованного предприятия, облегчающий получение сертификатов, лицензий, подрядов.

1.2 Понятие услуги

Услуга – это вид деятельности, в процессе выполнения которого создаются блага и выгоды для потребителя. Желаемый результат создается в самом процессе оказания услуг[1].

Под качеством продукции и услуг понимается совокупность неких существенных показателей, свойств, особенностей, отличающих объект или явление от других и придающих ему некую особенность.

Качество продукции и услуг бывает двух видов (техническое, функциональное). К техническому качеству относится то, что получает клиент после взаимодействия с персоналом (например, стрижка). К функциональному же качеству обычно относят процесс предоставления различных услуг.

Говоря об услуге можно сказать, что это действие, либо работа, которая выполняется для удовлетворения определенных потребностей людей на коммерческой основе. Некой мотивацией для приобретения услуги является обретение положительных эмоций от потребления. Само же удовольствие формируется при условии удовлетворения потребностей человека. Так и возникает понятие «качество услуг».

Качество услуги — это понятие совокупности характеристик услуги, которая может определить ее способность удовлетворять различные потребности потребителя. Качество услуги напрямую зависит от качества обслуживание потребителя.

Результат деятельности организаций, работающих в сфере услуг, непосредственно связан с удовлетворением социальных потребностей населения или деловых нужд различных предприятий, организаций и

[1] Словарь маркетинговых терминов. [Электронный ресурс] Режим доступа: htfc://mfosvstems.n/inrtex.php?id=1221 (дата обращения: 01.06.2016).

учреждений. Под услугами понимается большое разнообразие видов деятельности, работ и занятий. Но в любом случае услуга полезна не как вещь, а как определенная деятельность. К услугам можно отнести ряд характеристик, которые необходимо учитывать в процессе маркетинговой деятельности.

Любая услуга, выведенная на рынок, постепенно теряет свою конкурентоспособность и вытесняется другой, более совершенной услугой. Этот процесс обусловлен развитием научно-технического прогресса в области производства и предоставления услуг, изменением потребностей потребителей, проявлением конкурентных начал, свойственных рыночной экономике. Продолжительность жизненного цикла и его отдельных стадий обусловливает уровень прибыльности предприятия услуг и его стратегические перспективы.

Выделим специфические черты услуг как товара:

Закон четырех «Не»:

- неосязаемость услуги, - неразрывность производства и потребления, - непостоянство качества услуги, -несохраняемость услуги, согласно С.Н. Басовой[2].

Неосязаемость услуги заключается в том, что ее нельзя увидеть, продемонстрировать и попробовать до ее получения и использования. Приобретая услугу, клиент получает право ее использовать в определенное время и в определенном месте. Об услуге до ее использования клиент может судить только по некоторым признакам, которые могут уменьшить неопределенность. Например, о качестве туристских услуг клиент может судить по различным признакам, к которым относятся: профессионализм сотрудников и их способность расположить к себе клиента, рекламные материалы, описывающие туристскую услугу, внешний вид фирмы и ее

[2] Басова С. Н. Маркетинг услуг: Учебное пособие для студентов, обучающихся по дистанционным технологиям. 2-е изд. Доп. и изм. - Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2008. - С. 14.

интерьера, и дать исчерпывающую информацию о туре, известность торговой марки туристского предприятия, имидж турфирмы и т.п.

Неразрывность производства и потребления заключается в принципиально разной схеме создания и реализации материальных товаров и услуг. Для материальных товаров характерно то, что их производство и потребление разнесено во времени. Другими словами, покупатель практически никогда не знает, какой конкретно человек произвел данный товар, какое при этом у него было настроение, каков его внешний вид и т.д. Принципиально иная ситуация существует при оказании услуг. В этом случае процесс производства услуги происходит одновременно с ее потребителем, т.е. обязательно присутствует тот, кому услуга оказывается, и тот, кто эту услугу оказывает. Так, например, невозможно провести экскурсию в отсутствие экскурсантов, обслужить посетителя в ресторане без официанта и т.п. Другими словами, обычно услуги неотделимы от тех, кто их предоставляет, и от тех, кто их получает. Поэтому в сфере сервиса важно не только то, какая услуга оказывается, но и то, как она оказывается. С этой точки зрения большое значение имеет профессионализм работников индустрии сервиса, правильный их подбор и обучение.

Несохраняемость услуг означает, что если материальные товары, непроданные в конкретный момент времени, можно складировать и хранить некоторое время, то услуги хранить невозможно. Услуга, не реализованная сегодня, приводит к потере прибыли предприятия сервиса. Так, например, свободные места в отелях, не заселенные в указанные сроки, являются нереализованной услугой, а их заселение на следующий день уже рассматривается как другая услуга. Туристский продукт, не реализованный в определенный срок, потерян безвозвратно; например, непроданные горящие туры приводят к потере прибыли фирмы; невозможность складирования и транспортировки услуг. Это свойство обусловлено несохраняемостью услуг и их неотделимостью от производителя;

Непостоянство качества услуг определяется несколькими факторами, в том числе: тем, кто оказывает услугу; тем, кто получает услугу; внешними факторами. В связи с тем, что процесс производства и потребления услуги происходит одновременно и при личном участии создателя услуги и ее потребителя, качество предоставления услуги зависит от личностных характеристик, настроения и самочувствия всех участвующих сторон. Так, например, один и тот же официант может обслужить клиента прекрасно сегодня и скверно завтра вследствие каких-то возникших бытовых или семейных неурядиц. Турист, часто бывающий за рубежом и привыкший к высокому уровню сервиса, и турист, обычно останавливающийся в недорогих гостиницах, по-разному воспримут отсутствие мини-бара или телефона в номере.

Так как услуга предоставляется лично, ее реализация зависит от работы многих людей в организации. Для фирмы, предоставляющей услуги, необходимо создать свою культуру на уровне компании в целом для поощрения служащих к предоставлению качественного образа услуги во время личного общения персонала с потребителями. В тех компаниях, в которых господствует культура, достигается наивысший уровень истинной автономии. Культура жестко регулирует несколько важнейших переменных и наполняет их смыслом. Но в рамках этих качественных ценностей, людей поощряют проявлять себя, предлагать нововведения[3].

Можно выделить пять общих типов услуг:

1) производственные – инжиниринг, лизинг, обслуживание и ремонт оборудования;

2) распределительные – торговля, транспорт, связь;

3) профессиональные – банковские, страховые, финансовые, консультационные, рекламные;

4) потребительские – так называемые массовые услуги, связанные с

[3] Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования. Вып. 5 : сб. науч. тр. / под науч. ред. И. О. Волковой; сост. Е. В. Филипская ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», ф-т менеджмента. - М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. - С. 274.

домашним хозяйством и времяпрепровождением;

5) общественные – телевидение, радио, образование, культура.

По форме организации услуг их можно разделить на государственные и негосударственные. Главное различие этих видов услуг состоит в том, что государственные услуги в принципе не могут быть оказаны никем, кроме государства. Это услуги по обороне страны, поддержанию общественной безопасности, ведению учета граждан, регистрации средств транспорта, государственной регистрации коммерческих операций (например, сделок с недвижимостью). В обществе существует потребность именно государственного учета рождений, смертей, вступления в брак, отношений собственности и т.п.

Оказание услуг – широко распространенный вид деятельности. Им занимается практически любой человек. Простейшие услуги – помощь кому-либо в повседневной жизни, предоставление полезных сведений (информации) и т.д. – не требуют особых знаний и подготовки. Однако, в настоящее время различными организациями предоставляются услуги на высоком профессиональном уровне, требующие специальных знаний, профессиональных навыков и соответствующего оборудования. Сервис превратился в крупномасштабную сферу человеческой деятельности.

В настоящее время каждый предприниматель должен понимать, что качество услуги (товара) имеет первостепенное значение; оно является самым эффективным средством удовлетворения требований потребителей.

Качество - совокупность свойств продукции, обусловливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением[4].

Качество - совокупность свойств и характеристик продукции, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.

[4] ГОСТ 154467-79 «Управление качеством продукции. Основные понятия».

Потребительские ожидания при оценке качества услуг строятся на основе следующих ключевых факторов (см. рисунок 2.1.1):

- речевых коммуникаций (слухов), т. е. той информации об услугах, которую покупатели узнают от других покупателей;

- личных потребностей (данный фактор относится к личности покупателя, его запросам, представлению о качестве услуг и связан с его характером, политическими, религиозными, общественными и другими взглядами;)

- прошлого опыта, т. е. такого рода услуги уже оказывались в прошлом;

- внешних сообщений (коммуникаций) - информации, получаемой от поставщика услуг по радио, телевидению, из прессы (реклама в средствах массовой информации).

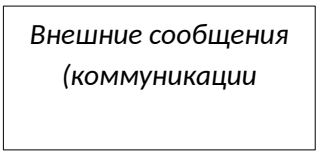


Рисунок 1.1. Схема построения ожиданий покупателей при оценке качества услуг

Для рационализации логистического управления в каналах продвижения товаров необходимо научиться, во-первых, оценивать

параметры качества услуг; во-вторых, построить управление таким образом, чтобы свести к минимуму расхождения между ожидаемыми и фактическими уровнями качества услуг. Для этого используются различные методы оценок, такие как анкетные опросы покупателей, экспертные оценки, статистические методы и т. п. Сложность заключается в том, что большинство параметров качества услуг нельзя измерить количественно, т. е. получить формализованную оценку.

Для предприятий сферы сервиса используется понятие «качество услуги», которое характеризуется двумя группами показателей:

- показатели, характеризующие качество выполнения услуги;

- показатели, оценивающие качество обслуживания клиентов.

Под качеством выполнения услуги понимается степень соответствия изготовленных или отремонтированных изделий действующей нормативно-технической документации, а также индивидуальным запросам клиентов, которые были согласованы при приеме заказов.

Описанная модель восприятия потребителем качества услуги позволяет рассмотреть это понятие как единство трех составляющих частей:

- базового качества;

- требуемого качества;

- желаемого качества.

Базовое (основное) качество — это совокупность тех свойств услуги, наличие которых потребитель считает обязательным, само собой разумеющимся. Надеясь обнаружить эти качества, потребитель не считает необходимым говорить о них производителю. Примерами базовых качеств для услуг, например, гостиничного предприятия могут быть:

-наличие чистого постельного белья и полотенец при заселении в гостиницу;

-ежедневная уборка номера горничной;

-гарантии безотказной работы телевизора и другой аппаратуры, имеющейся в номере;

-безошибочные операции при проведении окончательного расчета с гостем за проживание и т. д.

Обеспечение базовых качеств услуги может требовать постоянных усилий и затрат ресурсов предприятия. Вместе с тем производитель должен всегда иметь в виду, что базовые показатели качества не определяют ценности услуги в глазах потребителя.

С другой стороны, их отсутствие может повлечь за собой негативную реакцию потребителя (клиента). Производитель сильно рискует своим имиджем и последующим бизнесом, если он не уделяет надлежащего внимания базовому качеству услуги.

Требуемое (ожидаемое) качество — это совокупность технических и функциональных характеристик услуги. Они (характеристики) показывают, насколько услуга соответствует тому, что было запланировано производителем. Именно требуемые свойства услуги обычно рекламируются и гарантируются производителем

Желаемое качество представляет для потребителя неожиданные ценности предлагаемой ему услуги, о наличии которых он мог только мечтать, не предполагая возможности их реализации. Особенность желаемых показателей качества состоит в том, что потребитель не должен придумывать их сам. Он, как правило, не требует их, но высоко оценивает их наличие в предлагаемой ему услуге.

Реализация желаемых показателей качества часто является результатом хорошо продуманной комбинации различных технологий и глубокого знания производителем того, что хочет потребитель и как он будет этим пользоваться. Учет производителем желаемого качества во вновь создаваемой услуге может стимулировать формирование новых потребностей общества.

1.3 Оценка уровня качества услуг

Оценка качества предоставления услуг является наиболее важным элементом системы управления качеством. Она не столько дает возможность проводить контроль качества обслуживания, сколько предоставляет базу для принятия управленческих решений и гарантирует обратную связь, необходимую для любой устойчивой и способной к развитию системы.

Также необходимо отметить, что оценка качества услуг — одна из самых непростых задач, современной науки. Множество характеристик качества услуг не имеют количественных критериев. Затруднение в определении качества услуг вызывается из-за особенностей услуг, в том числе из-за их неосязаемости. К главным особенностям оценки качества услуг обычно относят такие как:

– качество услуг тяжело оценить количественно;

– невелика достоверность предварительной аттестации показателей качества услуги;

– все услуги не складируются, а оперативно получаются клиентом;

– услуги не имеют материального воплощения;

– качество услуги оценивается комплексно, то есть по всем показателям качества.

Имеется некоторое количество подходов к определению качества услуг.

Отметим, что понятие «качество» является многогранным. Это понятие включает в себя качество организации, экономических расчетов, технологического оборудования и технологии производства, экологических параметров, социально-психологических отношений, этических норм, правовых, политических отношений. Всякая составляющая качества вносит свой вклад в общее качество предоставленных услуг.

В стандарте РФ ГОСТ Р 52113-2003 «Услуги населению. Номенклатура показателей качества» установлена надлежащая номенклатура основополагающих групп нормативов качества, к которым относятся такие

показатели как: назначения, безопасности, надежности; профессионального уровня персонала.

В государственном стандарте оценивая уровень качество услуги и услуг необходимо учитывать экономические показатели, характеризующие стоимость услуги, затраты на ее разработку и предоставление.

Давая оценку качеству всевозможных услуг употребляются соответствующие перечни показателей качества. Номенклатура нормативов качества – перечень качественных или количественных критериев, обеспечивающих возможность оценить уровень качества предоставляемых услуг. Для выбора номенклатуры показателей качества услуг необходимо определить:

– вид однородных услуг. Устанавливают на основании межотраслевых и отраслевых документальных архивов, которые разделяют услуги по назначению и условиям применения;

– содержание услуги;

– основная цель применения номенклатуры показателей качества услуг.

Для формального описания качества услуги целесообразно использовать показатели качества, приведенные в таблице 1.

Таблица 1.1 - Показатели качества услуг

Показатель	Краткое описание
Надежность	Способность выполнить обещанные услуги в указанном объеме
Своевременность	Предоставление услуги клиенту в оговоренные сроки
Длительность	Период времени обслуживания клиента с его участием или срок, в течение которого услуга выполняется без его участия
Технологичность	Особенности выполнения технологического цикла предоставляемой услуги и некоторых ее технических характеристик
Отзывчивость	Искреннее желание помочь клиенту и быстрое оказание ему услуги
Профессиональность	Численный состав работников, которые участвуют в

	процессе обслуживания, а также такие характеристики, включающие в себя умение, мастерство, опыт, коммуникабельность
Полнота	Предоставление клиенту услуги в полном объеме
Безопасность	Гарантия того, что данная услуга не принесет вреда здоровью и имуществу клиента
Информационность	Информационное обеспечение потребителя относительно важнейших особенностей услуги, ее результатов
Экологичность	Экологические характеристики услуги, процесса обслуживания
Эстетичность	Комфортность обстановки обслуживания, внешнее оформление товара, дизайн интерьера

Для того чтобы в полной мере оценить качество услуги, необходимо сложить все качества, которые используются для предоставления услуги технических средств и качества уровня предлагаемого потребителю сервиса.

Оценивая качество услуг, целесообразно имеет смысл отметить те общие характеристики, которые описывают любую экономическую категорию в сфере услуг, и показать некоторые особенности, отличающие данную категорию от других.

Для максимально полной и достоверной оценки качества услуги необходимо: выявить свойства и показатели услуги, выявить объективность характеристик показателей в нормативных документах на услуги, дать оценку факторам, влияющим на качество услуги на различных этапа ее оказания, разработать систему оперативного получения всех необходимых объективных данных о качестве услуги и ее конкурентоспособности.

Главной причиной формирования и оценки важного качества услуги является взаимодействие исполнителя и потребителя. Которое прослеживается на всех стадиях хода формирования процесса оказания услуги – от формирования качества при создании и реализации услуги клиенту до ее потребления.

Для определения состава характеристик и показателей качества услуги как объекта оценки необходимо учитывать технические, экономические и социальные аспекты его проявления. При взаимодействии исполнителя и клиента в первую очередь внимание уделяется степени удовлетворения услугой определенных потребителей.

Основной проблемой оценки качества предоставляемых услуг является то, что в большинстве своем предприятия оказывающие услуги – это малые и средние предприятия, ограниченные в финансовых возможностях. Поэтому и методики оценки качества должны быть просты в применении и не требовать больших затрат времени. Это необходимо для того, чтобы воспользоваться ими могли непосредственно сотрудники фирмы без привлечения внешних специалистов.

В литературе чаще всего упоминается методика оценки качества услуг SERVQUAL, разработанная на базе концепции сервисного качества, созданной в свою очередь в 1985 году Паразурманом, Берри и Зайтхалмом. Эта методика позволяет увидеть общее представление качества услуг и имеет в основе предположение о том, что качество услуги – это результат потребительского сравнения своих ожиданий и восприятия.

Целью данной методики является: первое это определение предпочтений клиента касаемо качеств исследуемых услуг, второе — определение качества исследуемых услуг, предоставляемых конкретной организацией и разработка рекомендаций для его улучшения. Алгоритм выполнения методики SERVQUAL заключается в формуле «Восприятие-Ожидание». При проведении SERVQUAL осуществляется выборочное исследование мнений потребителей для измерения ожиданий и восприятия.

Исходя из данной методики, мы можем увидеть: какие параметры услуги более важны для потребителей, каково представление клиентов об идеальной компании и насколько ваша компания соответствует данному представлению.

Также бы хотелось рассмотреть не менее известный метод, но более затратный это метод «Тайный покупатель». Данный метод исследования применяется как в рамках маркетингового исследования, направленного на оценку потребительского опыта, полученного клиентом в процессе приобретения товара или услуги, так и с целью решения организационных задач, например, измерения уровня соблюдения стандартов обслуживания клиентов сотрудниками в организации и др.

Для сбора информации используются специально обученные и подготовленные люди (тайные покупатели), которые занимаются осуществлением контрольных проверок под видом реальных клиентов и подробно рассказывающие о результатах проверок. Цели исследования влияют на уровень требований к тайным покупателям.

Оценивая качество предоставляемых услуг методом «тайный покупатель», прежде всего рассматривается соблюдение стандартов компании, в торговых точках которой проходят проверки.

Методика «тайный покупатель» оценивается при помощи таких характеристик как: соблюдение персоналом норм этикета, опрятный внешний вид сотрудников, чистота и порядок в помещении, навыки работы с клиентами, быстрота обслуживания клиента.

С помощью данной методики также возможно оценить знание продукта и навыки продаж. Тем не менее, необходимо понимать, что данный метод является дополнительным к другим процедурам оценки деятельности персонала, таким, как аттестации, тестирование, наблюдение и т. п.

И последний метод, который бы хотелось затронуть это бенчмаркинг. Он представляет собой процесс сравнения продуктов, услуг или процессов одной организации с продуктами, услугами или процессами другой организации.

Иногда, проводят сравнение внутри одной и той же организации. Цель этого процесса заключается в поиске улучшений тех аспектов, по которым проводится сравнение.

Обычно данный метод в организации применяется тогда, когда организация хочет улучшить свою деятельность.

Для сравнения своего продукта с другим выбирается компания, которая занимает лидирующие позиции в том или ином вопросе. Не обязательно выбирать прямых конкурентов, чтобы провести бенчмаркинг. Для сравнения может выбираться компания из другой сферы деятельности, или работающая с другой группой потребителей.

Для улучшения качества предоставляемых услуг используются и государственные механизмы, в том числе сертификация услуг.

Согласно закону РФ «О техническом регулировании», сертификация работ и услуг разделяется на обязательную сертификацию и добровольную.

Если обязательная сертификация необходима независимо от желания руководства компании или поставщика услуг сертифицировать свою деятельность, то сертификация добровольная является свидетельством стремления компании соответствовать более высоким требованиям, повышать качество и конкурентоспособность своих работ (услуг).

В соперничестве за клиентов производители вынуждены постоянно отстаивать свою способность стабильно производить продукцию и оказывать услуги высокого качества, подстраиваться под требования потребителей, которые постоянно меняются, демонстрировать им свою надежность и стабильность, а также должны соответствовать требованиям международных стандартов и норм.

Главным доказательством является сертификат на систему качества, полученной от независимой организации, являющейся регулятором по сертификации систем качества.

Исходя из всего вышеперечисленного, можно сказать, что в условиях жесткой конкурентной борьбы за потребителей предприятия сферы услуг должны стремиться к повышению качества услуги для клиента, удовлетворенности сервисом, что может быть подтверждено наличием соответствующего сертификата.

1.4 Факторы, влияющие на повышение качества предоставляемых услуг

Для определения качества предоставляемых услуг обязательно соблюдение основных требований. При оценке качества услуги заказчик или по-другому потребитель может руководствоваться двумя основными подходами к оценке качества услуги.

Первый подход можно обозначить, как жестко регламентированный стандарт качества тех услуг, для которых установлено независимое качество, определяющееся третьим лицом, либо другим способом.

Следующий подход именуют как «плавающий», то есть это качество, которое основано на личном восприятии покупателя, на определяемой им ценности. Например, по каким характеристикам возможно оценить хороший или плохой маникюр? Однако касаемо услуг, здесь можно предъявить некоторые жесткие стандарты качества обслуживания.

Для большинства видов услуг оценка качества связана с их аттестацией, благодаря которой можно устанавливать определенную градацию качества предоставляемой услуги. Под градацией качества понимается категория или степень, которые были присвоены определенным объектам, имеющим одинаковые функции, но различные требования к качеству услуги.

Градации либо категории качества для всевозможных групп и видов услуг имеют различные наименования и выявляются в классе и типе предприятий сферы услуг. Например, характеристика качества гостиничных услуг обозначается звездами (чем больше звезд, тем выше категория качества услуг). Услуги, связанные с перевозкой пассажиров железнодорожным транспортом всегда подразделялись на категории качества в зависимости от типа вагонов (общий, купейный, плацкартный).

Категории качества услуг отличаются действительными значениями характеристик, которые обязаны быть не ниже требований, установленных для определенных категорий. Качество услуг складывается под влиятельным

воздействием установленных факторов, многочисленные из которых сразу являются и средствами предоставления услуги.

Все причины, которые непосредственно влияют на повышения качества услуг, относятся к формирующим. Необходимо отметить, что создающие факторы товаров и услуг имеют много общего. Однако вместе с этим есть и определенные отличия, представленные на рисунке 1.



Рисунок 1.2. Факторы, формирующие качество товаров и услуг

Качество продукции, применяемой для предоставления услуги, осуществляет ощутимое воздействие на качество предоставляемой услуги.

Предприятия сферы услуг в процессе обслуживания имеют все шансы использовать продукцию собственного производства, готовые (покупные) товары или их комплекс. В зависимости от этого на качество предоставляемых услуг могут влиять как производственный, так обслуживающий процессы. В том случае если имеется собственная продукция, то в числе формирующих факторов будет производственный процесс, который обязательно дополняется процессом обслуживания. При отсутствии данной продукции основополагающим фактором будет являться только обслуживающий процесс. Вот поэтому качество производственных процессов относится к числу возможных, но не обязательных

основополагающих факторов. Это является первым отличием услуги от товара. Второе отличие состоит в том, что производственные процессы по оказанию услуги от товарного производства состоит в том, что им чаще всего предшествует заказ потребителя, отражающий его запросы.

Качество производственных ходов формирования процесса определяется свойством применяемой продукции, оснащения и труда производственного штата работников. Регулированием производственных процессов можно повысить качество собственного-изготовляемых продуктов, даже если сырье имеет определенные устранимые дефекты. Однако на производстве могут находиться, такие дефекты, которые невозможно устранить или на устранение которых потребуются большие затраты.

Использование данной продукции недопустимо, так как в таком случае произойдет нарушение производственных процессов и конечный результат будет отрицательным.

Определенное воздействие на качество производственных процессов и услуги оказывает еще и качество оснащения. Оборудование с высочайшим уровнем автоматизации по возможностям приспособлено обеспечить гарантированное качество услуги, к тому же понижается вероятная допустимость негативного воздействия производственного персонала в силу ряда субъективных факторов.

Качество труда производственного штата кадров относится к числу важных создающих обстоятельств при наличии производственного процесса.

Причем чем ниже уровень механизации и автоматизации изготовления, тем выше степень значимости этого фактора.

На качество труда свое слияние оказывают профессиональная компетентность, опыт практической работы, личные характеристики и заинтересованность в конечных результатах.

Запросы потенциальных пользователей оказывают решающий эффект с воздействием на качество предоставляемой услуги и ее материального

результата. Данный фактор и складывает главное отличие услуги от товаров, при формировании характеристик которых отсутствует непосредственное взаимодействие изготовителя с потребителем. Хотя на первых шагах формирования процесса разработки товаров и исследуют спрос, опрашиваемые не всегда становятся потребителями данных товаров.

При производственной изготовлении услуг именно потенциальный потребитель, делая заказ, задает перечень обязательных услуг, а также высказывает свои требования к их качеству исходя из личной потребительской оценки качества услуги. При этом приоритетные правила потребительно-покупательской оценки имеют все шансы не совпадать с требованиями, установленными в нормативных документах. Если эти требования не являются обязательными, то исполнитель может выполнить заказ в соответствии с запросом потребителя. Если же удовлетворение запросов клиента может повлечь неисполнение обязательных требований, исполнитель услуги обязан его уведомить об этом и отказаться от выполнения заказа, так как он несет прямую ответственность за нарушение обязательных требований. Вместе с этим исполнитель может попытаться сформировать новые потребности, объясняя достоинства услуги, которую может предоставить своему клиенту.

Качество труда обслуживающего штата кадров. К обслуживающему штату персонала предъявляются те же требования, что и к производственному.

Однако есть в наличии и особенности, обусловленные тем, что обслуживающий персонал непосредственно взаимодействует с потребителем, из-за этого ему неизбежно необходимо владеть такими личными качествами, как доброжелательность, коммуникабельность, вежливость, внимательность.

Показателями характеристик труда обслуживающего персонала являются время обслуживания клиента, время ожидания предоставления услуги, полнота и достоверность предоставления информации об услуге,

соблюдение установленных сроков и др. Все вышеперечисленные характеристики относятся к количественным и довольно-таки просто измеримы. Вместе с ними также могут использоваться и качественные характеристики: благоприятный психологический климат, эстетичность приемов при оказании услуги.

Комплект главных основных и дополнительных услуг позволяет более гибко учитывать различные предпочтения потребителей. Дополнительные услуги чаще всего выступают в качестве организационного, либо уведомительно-справочного подкрепления.

Широта и целесообразность комплекта дополнительных услуг оказывают ощутимое влияние на воздействие клиентом качества основной услуги: чем больше вспомогательных услуг предлагает исполнитель, тем выше оценивает качество потребитель, в том числе если даже он воспользуется только частью предлагаемых услуг.

2.Анализ деятельности ООО «ОТРА-Альфа»

2.1. Характеристика деятельности ООО «ОТРА-Альфа»

Компания ООО «ОТРА-Альфа» работает на рынке автотранспортных услуг с февраля 1993 года.

Таким образом, в феврале 2016 года нам исполнилось 23 года, а это, согласитесь, для Российского бизнеса, немалый срок! Первых клиентов было не очень много, поэтому мы сразу сделали ставку на качество, стараясь выделиться из большого количества автолюбителей и водителей таксопарков. На нас обратили внимание и первыми крупными клиентами стал ряд крупных московских гостиниц и несколько иностранных компаний.

К концу первого года в нашей компании было уже 10 автомобилей, а так как мы сразу стали использовать автомобили иностранного производства с коротким пробегом, это и стало нашим вторым (после качества обслуживания) конкурентным преимуществом. И наши клиенты по достоинству оценили комфорт и удобство работы с нашей компанией.

К 1995 году в компании ООО «ОТРА-Альфа» было уже около 60 автомобилей, то есть мы росли со скоростью примерно два новых автомобиля в месяц и в числе наших клиентов среди множества известных брендов, числились и недавно открывшие свои представительства такие мировые «гранды», как Coopers & Lybrand, SAP, General Electric, Hewlett-Packard, DHL, NESTE и другие.

В сентябре 1995 года компания ООО «ОТРА-Альфа» выиграла крупный тендер и стала эксклюзивным поставщиком такси-услуг для гостиницы «РОССИЯ», которая на тот момент являлась самой крупной гостиницей в Европе и могла одновременно обслужить до 10 000 гостей, проживающих в 3500 номеров. Второй эксклюзив был выигран в конкурсе, объявленном гостиницей «Ленинградская» и владеющей 350 номерами.

Подобное сотрудничество, которое продолжалось многие годы объявляло новые вызовы и ставило перед компанией новые задачи. В

следующие годы были созданы отдельные диспетчерские службы, приобретены новые представительские автомобили, включая эксклюзивные «Волга ГАЗ 3110» разных цветов для дипломатов, министров, важных иностранных гостей и других персон высшей категории.

Параллельно с этой деятельностью, компания ООО «ОТРА-Альфа» развивала бизнес в других направлениях, была начато обслуживание концертного зала «Россия», который в то время являлся крупнейшей и лучшей концертной площадкой на всём просторе республик СНГ.

В конце 90-х годов, благодаря первоклассному обслуживанию гостиницы «Россия», компания ООО «ОТРА-Альфа» становится известной в широких корпоративных кругах, как надёжная и качественная компания, предоставляющая сервис европейского уровня. В числе корпоративных клиентов появляются новые крупные иностранные и российские компании: British American Tobacco, Московский Городской Центр Бронирования и Туризма, Оренбург РегионГаз и Оренбург ОблГаз.

У компании открываются диспетчерские пункты в аэропортах «Домодедово» и «Внуково», ведутся переговоры с аэропортом «Шереметьево». Водители ООО «ОТРА-Альфа» перешли на новую сервисную платформу и одними из первых стали использовать в работе пейджеры, на которые они получали новые заказы.

Постоянно расширяющийся бизнес требовал больше места для техники и новых сотрудников , поэтому диспетчерская служба компании ООО «ОТРА-Альфа» по обслуживанию корпоративных клиентов в 1996 году выделилась в отдельное бизнес-направление и переехала в новый просторный офис на улице Зеленоградская.

В 1997 компания ООО «ОТРА-Альфа» наняла штат программистов, которые по заданию руководства разработали первую российскую программу для диспетчерской службы такси, решающую сложные задачи по ведению комплексного финансового учёта и распечатки разнообразных отчётов. Это

было сделано в связи со всё возрастающими требованиями новых компаний клиентов , а также из целей автоматического формирования счетов.

В тот же год, компания внедрила компьютерные технологии и ушла от формирования перечня поездок на печатных машинках. Всем водителям вместо устаревших пейджеров были выданы новые, тогда очень дорогие в обслуживании, но очень полезные в работе гаджеты – мобильные телефоны.

Под занавес двадцатого века, компания ООО «ОТРА-Альфа» получила эксклюзивный контракт на обслуживание открывшегося на Смоленской площади первого в Москве бизнец-центра «Регус». К плеяде крупных заказчиков услуг добавились Chipita, Unilever, Philips, «СлавНефтьСтрой», Merloni, Pharmacia & Upjohn, Michelin, Fujitsu.

В 1998 году страну как цунами накрыл серьёзнейший финансовый кризис. Большинство транспортных компаний и таксопарков обанкротились или сократились во много раз. Однако, компания ООО «ОТРА-Альфа» чувствовала себя относительно неплохо, в основном из-за владения большим парком автомобилей «Волга».

Автомобили классом ниже «Волги» заказывать было «не к лицу». Именно регулярные поездки на этом «Русском Мерседесе», как его называли высокопоставленные лица, позволил компании ООО «ОТРА-Альфа» успешно пережить грянувший кризис, потому что позволил сохранив относительно высокое качество поездки, сохранить для постоянных клиентов очень доступные цены.

В 2003 году офис компании переезжает в здание бывшего автопарка «Интурист», где появляется собственная ремонтная база, цеха ремонта и покраски, круглосуточный цех профессиональной автомойки, разнообразные комнаты отдыха для водителей, тренажёрные и игровые залы, душевые и медицинские кабинеты.

В течение следующих нескольких лет, в компании произошёл полный отказ от автомобилей отечественного производства. Предпочтение было отдано автомобилям разных классов для клиентов разных категорий.

Наиболее заказываемыми автомобилями в тот момент становятся два японских автомобиля компании Nisaan – Almera и Teana. Все автомобили объявляются зоной, свободной от курения.

В 2007 году компания ООО «ОТРА-Альфа» одна из первых на российском рынке начала принимать к оплате кредитные карты VISA и MasterCard. К 2009 году компания становится одним из ведущих игроков на рынке корпоративного обслуживания. Была приобретена CRM нового класса, позволяющая обслуживать весь цикл сделки с физическими и юридическими лицами. Автомобили начинают обслуживаются только в фирменных сервисах, заключаются договора с медицинскими центрами для ежедневного контроля здоровья и самочувствия водителей.

Начиная с 2010 года заключается долгосрочный контракт с компанией «Ингосстрах» для страхования пассажиров, в рамках которого используется паушальная система. Серьёзно обновляется сайт и маркетинговая активность компании на рынке.

В 40% машин организуется возможность приема кредитных карт. Появляются возможность оплаты поездок картами на сайте. К 2011 году в компании ООО «ОТРА-Альфа» присутствуют автомобили всех категорий: обычные легковые, представительский класс, минивэны, микроавтобусы на 8-20 мест, автобусы на 42 места, грузовые машины малой тоннажности.

В 2012 в каждом автомобиле имеется возможность оплаты кредитными картами. Компания одна из первых в России, начинает принимать American Express. В 2013 куплена новая высокоточная специализированная программа, включающая геопозиционирование автомобилей и работающая с учетом пробок.

Большой опыт работы, широкий спектр предоставляемых услуг, высокое качество обслуживания и при этом не высокие цены сделали компанию удобной и наиболее конкурентно способной на этом рынке.

Постоянными клиентами ООО «ОТРА-Альфа» стало около 150 фирм, зарубежных представительств и Посольств, среди которых: “Cisco Systems”,

Посольство Великобритании, “DHL”, “Philips”, “Tyco Raychem”, “Kraft Foods”, «SGS», «Городской Центр Бронирования и Туризма, “АЭРОКЛУБ”, «Интураэро», «AIG», «Ritter Sport”, Группа СЕБ и многие другие.

За время своей работы ООО «ОТРА-Альфа» приобрела опыт длительного эксклюзивного обслуживания крупных объектов, таких как гостиница «РОССИЯ» (3500 номеров) и гостиница «ЛЕНИНГРАДСКАЯ» (350 номеров).

Водители с водительским стажем более 5 лет, отличным знанием Москвы. Автомобили иностранного производства не старше 3-лет, застрахованы, соответствуют классам Комфорт, Бизнес, Бизнес-ВИП.

Организационно-правовой формой является ООО (общество с ограниченной ответственностью). Данное общество учреждается одним или несколькими физическими, или юридическими лицами. Уставной капитал делится на доли. Участники ООО несут риск убытков только в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Юридический адрес: 125475, г. Москва, ул. Зеленоградская, д. 17, корп. 1.

Управление предприятием осуществляется в соответствии с действующим законодательством РФ и Уставом ООО «ОТРА-Альфа».

Высшим должностным лицом является директор (рис. 2). Директор назначается на должность и освобождается Учредителем. Директор на основе единоначалия руководит деятельностью предприятия; несет персональную ответственность за достижение целей, предусмотренных уставом; утверждает структуру, смету расходов предприятия и штатное расписание в пределах выделенных ассигнований; заключает трудовые договоры с сотрудниками организации; разрабатывает должностные инструкции; издает приказы, распоряжения, а также их контролирует и т.д.

Безопасность клиентов – главный приоритет компании ООО «ОТРА-Альфа».

Будучи компанией, ориентированной на интересы клиента и ставя на первое место комфорт и безопасность, компания ООО «ОТРА-Альфа» гарантирует всем свои клиентам предоставление услуг высокого качества.

Основными видами деятельности Компании являются:

- деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров;
- торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах;
- деятельность прочего сухопутного пассажирского транспорта;
- деятельность прочего сухопутного транспорта по регулярным внутригородским и пригородным пассажирским перевозкам
- деятельность автобусного транспорта по регулярным внутригородским и пригородным пассажирским перевозкам;
- деятельность такси;
- перевозки автомобильным (автобусным) пассажирским транспортом в междугородном сообщении по расписанию;
- деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам;
- деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками.

Компания также вправе осуществлять иные виды деятельности, не противоречащие действующему законодательству.

Предприятие действует исходя из принципа полного хозрасчета, самофинансирования и самоокупаемости, осуществляет самостоятельный учет результатов работы. Бухгалтерский учет хозяйственных операций на предприятии ведется сотрудниками бухгалтерии в соответствии с требованиями Федерального закона с изменениями и дополнениями.

Общество самостоятельно в соответствии с действующим законодательством определяет порядок приема и увольнения сотрудников, формы и системы оплаты труда, устанавливает пределы компетенции и ответственность должностных лиц, распорядок рабочего дня, размер оплаты труда.

Таким образом, деятельность ООО «ОТРА-Альфа» осуществляется в соответствии с требованиями и ограничениями российского законодательства в области хозяйственной деятельности, налогообложения, бухгалтерского учета, расчетных операций, трудовых отношений.

Управление предприятием осуществляется в соответствии с его Уставом. В ООО «ОТРА-Альфа» применяются организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические методы управления.

Бухгалтерией и кадровым делопроизводством занимается один человек. Основные задачи работы специалиста по работе с персоналом:

1. подбор, передвижение и увольнение персонала;
2. учет личного состава организации;
3. документирование деятельности сотрудников организации;
4. контроль соблюдения дисциплины труда;
5. формирование кадрового резерва.

Основные функции отдела кадров:

1. анализ текучести кадров;
2. подбор персонала;
3. разработка штатного расписания;
4. заполнение документов о приеме, увольнении и переводе сотрудников;
5. заполнение трудовых книжек;
6. заполнение личных карточек;
7. заполнение приказов о премировании, отпуске и т.д.

В своей работе специалист по работе с персоналом опирается на следующие нормативные акты:

- Конституция РФ;
- Трудовой кодекс РФ;
- Гражданский кодекс РФ;
- Административный кодекс РФ.

Так как на предприятии, на котором я проходила практику, всего один человек занимается документами персонала, то нередки случаи ошибок, потому что очень большая загруженность работой.

Цель кадровой политики ООО «ОТРА-Альфа» - обеспечение своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда, которое достигается посредством обоснованного формирования кадровой политики.

Основными направлениями кадровой политики организации, выработанными на основе стратегии управления персоналом, являются:

- планирование потребности организации в персонале;
- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий и роста количества салонов;
- организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров,
- подбор и расстановка кадров;
- разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда;
- эффективное распределение и использование занятых в организации работников, оптимизация их численности;
- управление нововведениями в кадровой работе;
- обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала;
- анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариантов;
- обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда.

Такого типа кадровая политика характерна для организации, ориентированной на формирование определенной корпоративной культуры. Действующая на предприятии кадровая политика закрытого типа реализуется тогда, когда организация ориентируется на включение нового персонала

только с низшего должностного уровня, а замещение вакантных должностей происходит только из числа сотрудников.

Кадровый ресурс – руководители и специалисты, обеспечивающие предоставление услуг (административный состав), а также служащие и рабочие, обеспечивающие обслуживание потребителей.

Каждый специалист должен иметь соответствующее образование, квалификацию, профессиональную подготовку, обладать знаниями и опытом, необходимым для выполнения возложенных на него обязанностей.

Уровень профессиональной компетентности работников должен соответствовать возложенным на них обязанностям, для чего им необходимо постоянно повышать уровень своей квалификации.

Организационно-распорядительные методы базируются на правах и ответственности людей на всех уровнях хозяйствования и управления. Эти методы предполагают использование руководителем власти, ответственности подчиненных и создание системы организационных отношений.

Наиболее часто используемыми в практике организационно-распорядительными методами являются: приказ, указание, распоряжение, инструктирование.

Использование экономических методов опирается на систему экономических интересов личности и коллектива. Среди экономических методов следует выделить планирование, распределение доходов и прибыли, заработная плата, премия, экономические санкции.

Социально-психологические методы построены на формировании и развитии общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых нравственных ценностей, нравственных начал в обществе, отношений к личности и т. д.

Наиболее распространенными социально-психологическими методами являются индивидуальный подход к каждому работнику, моральное поощрение труда, подбор и расстановка работников с учетом индивидуальных качеств.

Организационная структура управления ООО «ОТРА-Альфа» определяется штатным расписанием, схемой организационной структуры управления (рис.2.1).



Рисунок 2.1. Организационная структура управления ООО «ОТРА-Альфа»

Опорными точками стратегии управления персонала является:

- мотивация;
- обучение, аттестация;
- профессиональное развитие.

Для реализации перечисленных функций разрабатывается план мероприятий и составляется смета расходов по каждому мероприятию и по проекту в целом.

Необходимый объем по набору определяется кадровой службой ООО «ОТРА-Альфа», разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, а также перспективное расширение сферы деятельности предприятия. Набор ведется из внешних и из внутренних источников. Но все же предпочтение отдается внутреннему набору.

Отбор кадров. При отборе кадров в большинстве случаев предпочтение отдается человеку, имеющему наилучшую квалификацию, а также образование, уровень его профессиональных навыков, опыт, личные качества. При отборе на руководящую должность не последнюю роль играет совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и с его подчиненными. При отборе используются три метода сбора информации, требующейся для принятия решения: анкетирование, собеседования испытания.

Практика отбора ООО «ОТРА-Альфа» показала, что собеседование, проведенное опытным кадровиком, подчас является самым эффективным способом для выявления мотиваций кандидата, его личностных устремлений и особенностей.

Принимаемый на работу сотрудник заполняет в отделе кадров анкету, содержащую сведения личного (адрес регистрации, домашний телефон и т. д.) и профессионального (образование, предыдущие места работы и т.д.) характера. После оформления приказа на работу сотрудник допускается к изучению соответствующих занимаемой должности корпоративно-распорядительных актов. При приеме на работу, в целях проверки профессиональной пригодности кандидата, ему устанавливается испытательный срок не более двух месяцев. При неудовлетворительном результате отдел кадров имеет право расторгнуть трудовые отношения с сотрудником до истечения срока. Каждый новый сотрудник обязан пройти программу стажировки и только после сдачи зачетов допускается к самостоятельной работе

На всех сотрудников в срок до пяти рабочих дней с момента их выхода на работу оформляется трудовая книжка в порядке, установленном действующим законодательством РФ.

Эффективное использование потенциала работников включает: планирование и совершенствование работы с персоналом; поддержку и развитие способностей и квалификации работников.

Основной задачей кадровой службы на предприятии является:

- проведение активной кадровой политики, при которой руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ с учетом действия внешних и внутренних факторов.

- обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков,

- разработка совместно с финансово-экономической службой материальных и социальных стимулов,

Стратегия управления персоналом ООО «ОТРА-Альфа» отражает разумное сочетание экономических целей предприятия, потребностей и интересов работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.). В настоящее время разрабатываются условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов. Сегодня разработана на предприятии система оплаты труда, которая не ограничена минимальными и максимальными размерами и зависит от результатов заботы каждого работника в частности. Сотрудникам выплачивается единовременное пособие в случае смерти близкого родственника, при бракосочетании, при рождении ребенка; в результате несчастного случая на производстве; малообеспеченным и многодетным семьям .

Комиссия осуществляет контроль над правильным начислением и, своевременной выплатой пособий. Спорных вопросов по обеспечению пособий между работниками и администрацией предприятия не было. Удовлетворенность персонала повышается за счет создания здоровой рабочей атмосферы в коллективе, организации технически оснащенных рабочих мест, участия в управлении изменениями в деятельности организации.

Проанализируем движение персонала в период с 2012 по 2016 г. Результаты расчетов вышеуказанных показателей приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Движение персонала организации

Показатель	2012	2013	2014	2015	2016
Численность на начало года	48	57	73	75	79
Принято	16	31	17	30	8
Выбыли, в т.ч.	7	15	15	26	23
по собственному желанию	1	9	11	22	18
Численность на конец года	57	73	75	79	64
Среднесписочная численность	50	64	77	81	72
Коэффициент оборота по приему	0,32	0,48	0,22	0,37	0,11
Коэффициент оборота по выбытию	0,14	0,23	0,19	0,32	0,32
Коэффициент текучести	0,02	0,14	0,14	0,27	0,25
Коэффициент постоянства	0,82	0,66	0,75	0,60	0,78
Коэффициент замещения	2,29	2,07	1,13	1,15	0,35

В организации наблюдается увеличение уровня текучести кадров и постепенно в течение рассматриваемого пятилетнего периода значения коэффициента текучести приближаются к значениям коэффициента оборота по выбытию. Рассмотрим использование фонда рабочего времени водителей. Данные анализа приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Использование трудовых ресурсов предприятия

Показатель	2012	2013	2014	2015	2016
Средняя численность ОПР	22	33	32	34	25
Отработано, дн.	3 824	5 794	5 454	4 752	3 429
Отработано, ч.	24 137,30	37 665,05	37 911,33	34 131,54	26 255,70
Отработано одним рабочим, дн.	174	176	170	140	137
Отработано одним рабочим, ч.	1 097,15	1 141,37	1 184,73	1 003,87	1 050,23
Средняя продолжительность смены	6,31	6,50	6,95	7,18	7,66

Как говорилось выше, в организации применяется повременная и сдельная формы оплаты труда основных производственных рабочих, поэтому количество отработанного рабочего времени напрямую зависит от объема реализации продукции. В 2012 году после кризисного 2013 года наблюдается рост как объема произведенной продукции, так и количества отработанного

времени, далее же при интенсивном росте объемов производства фонд рабочего времени постепенно снижается. Падение размера фонда рабочего времени в 2016 году одновременно с падением средней численности основных производственных рабочих объясняется общим экономическим неблагополучием в стране и глубоким кризисом в отраслях-потребителях продукции предприятия.

Таким образом, ООО «ОТРА-Альфа» осуществляет продуманную стратегию в вопросах управления персоналом, опираясь при этом на мировой и отечественный опыт работы с кадрами.

Слабыми моментами являются техническое оснащенных рабочих мест: не предусмотрены комната отдыха, место для обеда и прочих нужд работников. Не уделяется внимание такому направлению кадровой политики как профориентация и трудовая адаптация персонала, разработка программ занятости и социальных программ.

2.2. Анализ финансового состояния предприятия

Финансовая деятельность, как составная часть хозяйственной деятельности, должна быть направлена на обеспечение планомерного поступления и расходования денежных ресурсов, выполнение расчетной дисциплины, достижение рациональных пропорций собственного и заемного капитала и наиболее эффективное его использование.

Главная цель финансовой деятельности сводится к одной стратегической цели – увеличению активов предприятия, для этого оно должно постоянно поддерживать платежеспособность и рентабельность, а также оптимальную структуру актива и пассива.

Прежде всего, проанализируем наличие собственных источников ООО «ОТРА-Альфа» для проведения инвестиционной политики.

Таблица 2.1 - Состав собственных средств ООО «ОТРА-Альфа» за 2014 - 2016гг.

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год
1.Источники собственных средств,тыс.руб.	625998	875971	1107473
В том числе:			
- уставный капитал	30130	30130	30130
- добавочный капитал	293708	293610	293610
- резервный капитал	4520	4520	4520
- нераспределенная прибыль	297640	547711	779213

Представим это схематически на рис. 2.2

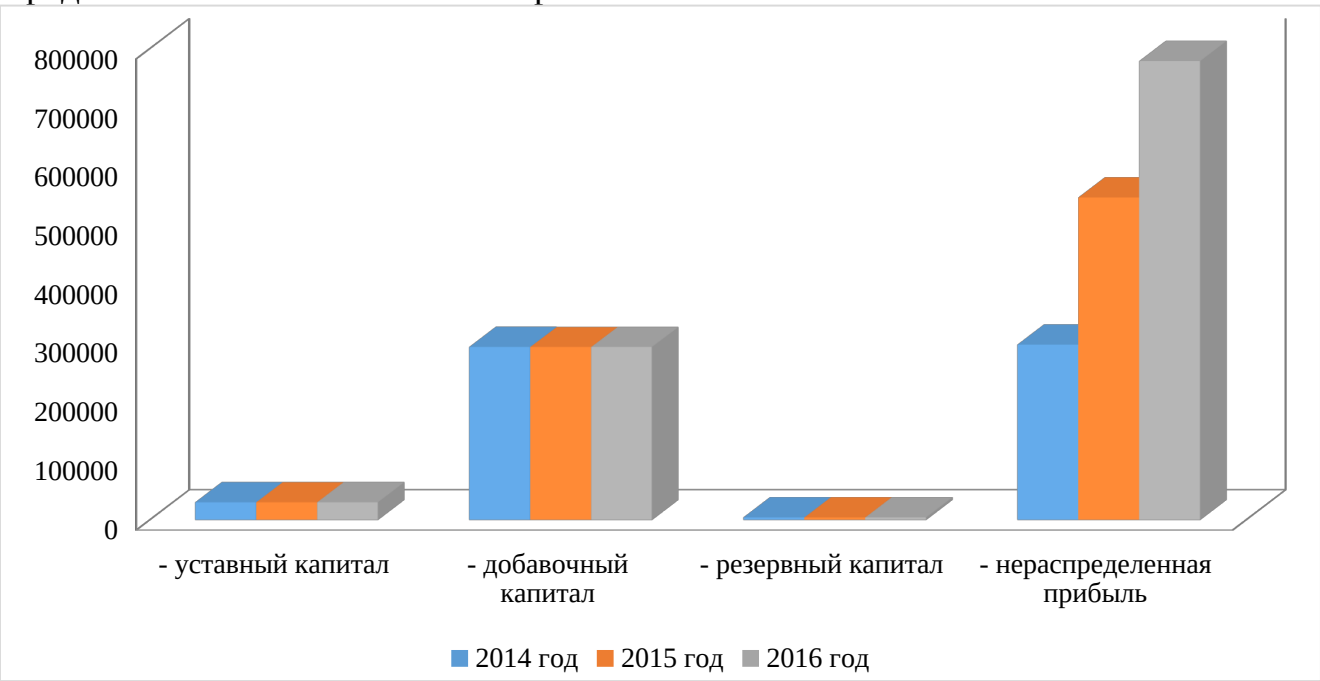


Рисунок 2.2. Состав собственных средств «ОТРА» за 2014 - 2016гг., тыс.руб.

Данные таблицы свидетельствуют о наличии собственных источников и об их увеличении, что позитивно отражается на финансовой деятельности анализируемого предприятия. Так согласно данным таблицы нераспределенная прибыль увеличилась в 2016 году по сравнению с 2014 годом на 481 573 тыс. руб. или 162%.

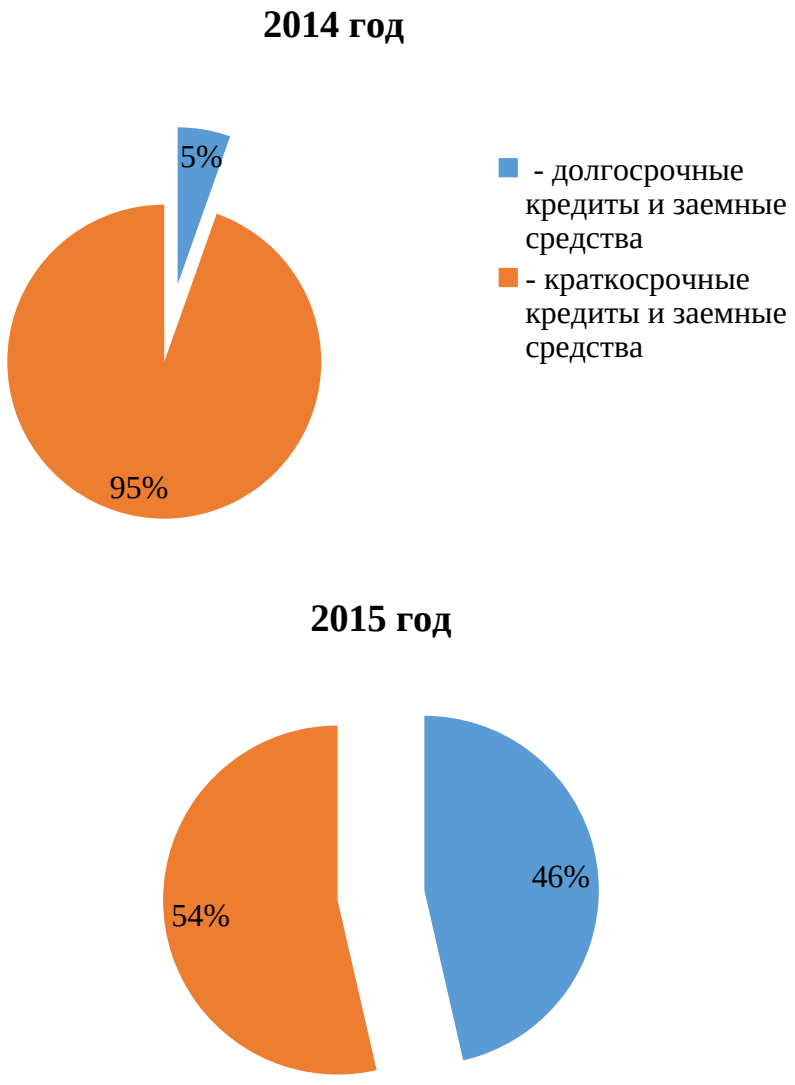
Далее проанализируем структуру заемных средств.

Таблица 2.2 - Состав заемных средств ООО «ОТРА-Альфа» за 2014 – 2016гг.

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год

Кредиты и заемные средства	916638	486689	552581
В том числе:			
- долгосрочные кредиты и заемные средства	49751	225893	48085
- краткосрочные кредиты и заемные средства, из них	866887	260796	504496
Кредиторская задолженность	765809	260796	504496

Представим это схематически на рис. 6



2016 год

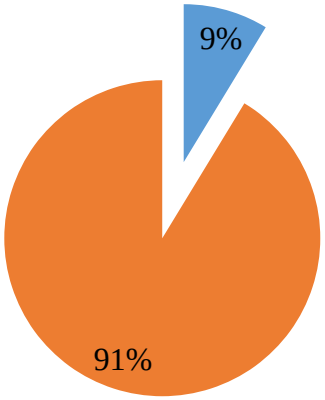


Рисунок 2.3 . Состав заемных средств ООО «ОТРА-Альфа» за 2014 – 2016гг.

Из таблицы следует, что на ООО «ОТРА-Альфа» имеются как долгосрочные так и краткосрочные заемные средства. В отношении долгосрочных займов налицо тенденция их снижения, т.е. анализируемое предприятие мало использует кредиты банка. Кредиторская задолженность занимает в общей сумме заемных средств значительную долю, но происходит то их снижение, то снова рост.

Проанализируем структуру кредиторской задолженности.

Таблица 2.3 - Структура состава кредиторской задолженности ООО «ОТРА-Альфа» за 2014 – 2016гг.

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год
Кредиторская задолженность – всего, тыс. руб. , в том числе:	765809	260796	504496
Поставщики и подрядчики	169467	73206	52417
По оплате труда	12887	17842	22964
По соц.страхованию	7334	5214	11027
Перед бюджетом	60553	31467	3237
Авансы полученные	414490	113856	399644
Прочие кредиторы	101078	19211	15207

Представим это схематически на рис. 7

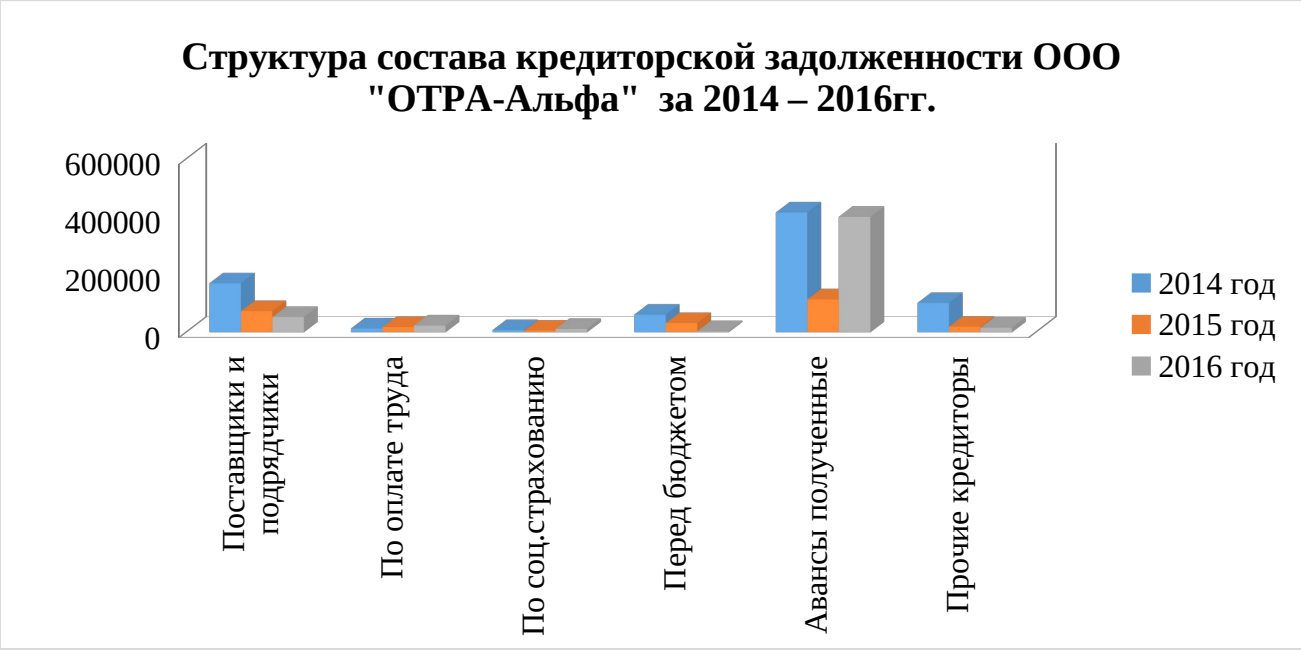


Рисунок 2.4. Структура состава кредиторской задолженности ООО «ОТРА-Альфа» за 2014 – 2016гг.

Согласно данным таблицы, можно сделать вывод о том, что в составе кредиторской задолженности наибольший удельный вес занимают авансы полученные и расчеты с поставщиками. Данные средства предприятие использует как инвестиции в свой капитал.

Анализируемое предприятие осуществляет покупку ценных бумаг.

В 2015 году предприятие купило ценные бумаги на сумму 100 тыс. руб. В 2016 году ООО «ОТРА-Альфа» приобрело депозитный сертификат на сумму 200 тыс. руб. под 18% годовых, то есть ежегодный доход будет составлять 20 515 руб.

Таблица 2.4 - Доходы ООО «ОТРА-Альфа» от приобретения ценных бумаг за 2014 – 2016 гг.

Показатели	2014 год			2015 год			2016 год			2016/ 2015 гг.	2016/ 2014 гг.
	сумма	%	доход	сумма	%	доход	сумма	%	доход		
Ценные бумаги, в тыс. руб.	80	-	12	100	-	15	140	-	21	140,0	175,0
Депозитные сертификаты, в тыс. руб.	-	-	-	130	15	11,1	200	18	20,5	153,8	-

Данные таблицы свидетельствуют об эффективности финансовой деятельности предприятия, так в 2016 году анализируемое предприятие получило доход от вложения в ценные бумаги на сумму 21 тыс. руб. и от приобретения депозитных сертификатов доход в 2016 году составил 20,5тыс.руб. Рассчитаем дополнительную потребность организации в финансовых средствах в денежной форме, или финансово-эксплуатационные потребности (ФЭП). Они рассматриваются как недостаток оборотных средств предприятия, которые в результате одного цикла ее деятельности не вернулись в денежную форму.

ФЭП=ТМЗ+ДЗ-КЗ(4), где:

ТМЗ – товарно-материальные запасы;

ДЗ – дебиторская задолженность;

КЗ – кредиторская задолженность.

Таблица 2.5- Расчет финансово-эксплуатационных потребностей, в тыс. рублей ООО «ОТРА-Альфа» за 2014 - 2016гг.

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год
Товарно-материальные запасы(ТМЗ)	586536	489035	635311
Дебиторская задолженность (ДЗ)	189557	223390	200929
Кредиторская задолженность (КЗ)	765809	260796	504496
финансово-эксплуатационные потребности (ФЭП)	10284	451629	331744

Представим это схематически на рис.8

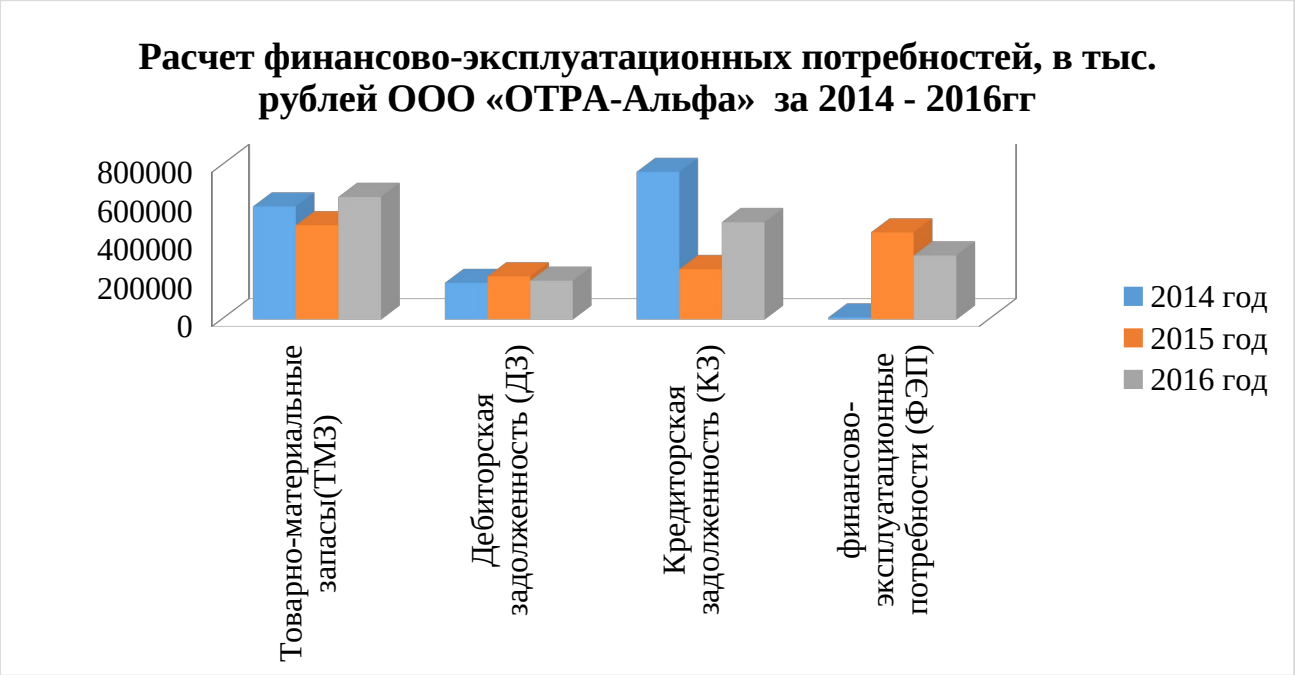


Рисунок 2.5. Расчет финансово-эксплуатационных потребностей, в тыс. рублей ООО«ОТРА-Альфа» за 2014 - 2016гг.

Из таблицы видно, что финансово-эксплуатационные потребности в 2015г. по сравнению с 2014г. увеличились на 441345 тыс. руб., а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. снизились на 119885 тыс. руб. При этом товарно-материальные запасы в 2016 году против 2014 года увеличились на 48 775 тыс. руб. (635 311 – 586 536). Дебиторская задолженность также увеличилась по отношению к 2014 году на 11 372 тыс. руб.(200 929 – 189 557).

Кредиторская задолженность сократилась на 261 313 тыс. руб. (504 496 – 765 809).

Так как значения ФЭП положительны, это говорит о том, что денежные средства анализируемого предприятия отвлечены в дебиторскую задолженность и запасы. Но для предприятия привлекательнее отрицательное значение ФЭП, так как это означает, что свои текущие финансовые потребности оно покрывает за счет кредиторской задолженности (т.е. кредиты поставщиков больше, чем средства, замороженные в запасах, а также в продаже своих товаров в кредит).

Для того чтобы проанализировать состав и политику привлечения заемных средств, необходимо оценить их динамику.

Таблица 2.6- Динамика заемных средств ООО «ОТРА-Альфа» за 2014– 2016г

Показатели	Значение показателей по периодам			Горизонтальный анализ		Трендовый анализ	
				изменения, в %		изменения, в %	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	15/14	16/15	15/14	16/14
2. Кредиты и заемные средства	916638	486689	552581	-46,9	13,5	-46,9	-39,7
В том числе:							
- долгосрочные кредиты и заемные средства	49751	225893	48085	354,0	-78,7	354,0	-3,3
- краткосрочные кредиты и заемные средства	866887	260796	504496	-69,9	93,4	-69,9	-41,8

За рассматриваемый период сумма заемных средств уменьшилась на 364057 тыс. рублей (или на 39,7%). На протяжении всего периода в составе заемного капитала наблюдается уменьшение, как доли текущих обязательств, так и доли долгосрочных обязательств.

Расходы на выплату начисленных процентов по периодам составили:

- в 2014 году 107 744 руб.;
- в 2015 году 86 528 руб.;
- в 2016 году 78 274 руб.;

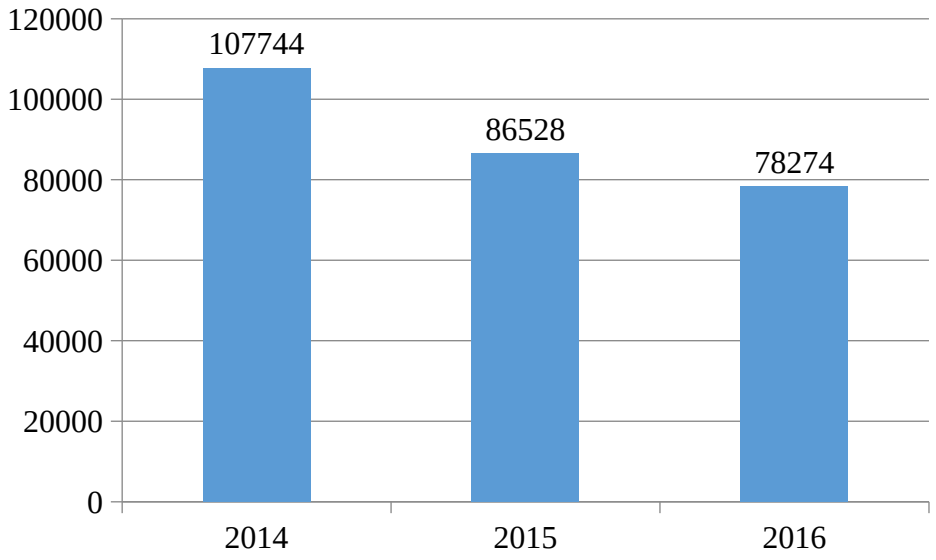


Рисунок 2.6. Расходы на выплату начисленных процентов

Как показывают данные, финансовые издержки по заемным средствам на протяжении рассматриваемых лет уменьшились и к 2016г. составили 78 274 руб. Это объясняется своевременным погашением кредиторской задолженности.

Средневзвешенная процентная ставка по заемным средствам составила 6,3%, 5,2%, 5% годовых в 2014г, 2015г, 2016г соответственно.

Далее оценим уровень финансового риска компании. Одной из наиболее распространенных оценок уровня финансового риска служит плечо финансового рычага, то есть отношение заемного капитала к собственному.

Таблица2.7 - Расчет плеча финансового рычага ООО «ОТРА-Альфа» за 2014– 2016гг.

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год
Собственный капитал	625998	875971	1107473
Заемный капитал	916638	486689	552581
Капитал всего	1542636	1362660	1660054
Плечо финансового рычага = Заемный капитал/ Собственный капитал	1,46	0,56	0,50

Плечо финансового рычага показывает, во сколько раз заемный капитал превышает собственный. Как видно из таблицы, уровень финансового риска минимален в 2016г. и равен 0,5 , так как в этом году собственный капитал превышал заемный более чем в 2 раза.

Привлечение заемных средств значительно снижает уровень, соответствующий устойчивому финансовому положению организации. Кредитная политика фирмы не является рискованной и, как правило, отражает не только устойчивость финансового положения, но и возможности с получением кредитов, вызванные доверием к фирме.

В зависимости от сложившихся условий, фирма имеет возможность регулировать плечо финансового рычага и использовать последний, как средство повышения своей рыночной ценности.

ООО «ОТРА-Альфа» является предприятием с большой долей основных средств, этим объясняются удовлетворительные значения некоторых показателей финансовой устойчивости.

В отношении долгосрочных займов налицо тенденция их снижения, т.е. анализируемое предприятие мало использует кредиты банка. Кредиторская задолженность занимает в общей сумме заемных средств значительную долю.

Далее рассмотрим показатели результата деятельности предприятия.

Таблица 2.8 - Динамика результатов финансовой деятельности ООО «ОТРА-Альфа» за 2014 – 2016гг.

Показатели	Значение показателей по периодам			Горизонтальный анализ		Трендовый анализ	
				изменения, в %		изменения, в %	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	15/14	16/15	15/14	16/14
Объем реализации, тыс.руб.	41251	68619	88006	166,3	128,2	166,3	213,3
Себестоимость продаж	39852	66781	83870	167,5	210,5	167,5	210,5
Валовая прибыль, тыс.руб.	1399	1838	4136	131,4	295,6	131,4	2956
Чистая прибыль, тыс.руб.	268	1403	917	523,5	65,4	523,5	342,2

В 2016году по результатам деятельности ООО «ОТРА-Альфа» получена прибыль в размере 4136 тыс. руб., в отличие от 1838 тыс. руб., полученных в 2015году. Чистая прибыль в 2016 году составила 917 тыс. рублей. По сравнению с прошлым годом данный показатель снизился, что указывает на необходимость проведения финансовой политики, направленной на повышение эффективности финансовой деятельности анализируемого предприятия.

Таким образом, выше изложенные данные указывают, что финансовая деятельность ООО «ОТРА-Альфа» эффективна.

2.3.Анализ качества предоставляемых услуг

Рынок таксомоторных услуг можно разделить на 3 основных сегмента:

Эконом - в основном иномарки среднего класса; не новые, у некоторых компаний заявлено - «не старше трех лет»; не в каждой машине, но часто оснащены кондиционером; в основном такие автомобили, как: Skoda Octavia, Chevrolet Cruz, Chevrolet Orlando, Citroen Berlingo, Ford Focus, Ford Mondeo, Chevrolet Lacetti, Volkswagen Polo, Chevrolet Cobalt, Chevrolet Aveo, Hyundai Solaris, Kia Rio.

Комфорт - иномарки гольф-класса не старше трех лет; прекрасный вариант для трансфера в аэропорт/на железнодорожный вокзал (необходимость вместительного багажника), для поездки с семьей на дачу, для комфортного перемещения по городу и области; в основном такие автомобили, как: Volkswagen Jetta, Skoda Octavia, Chevrolet Cruze, Kia Cee'd, Kia Cerato. В настоящее время данный сегмент очень востребован рынком таксомоторных услуг.

Бизнес - более новые иномарки, представительского класса; подходят для перемещения по городу с повышенным комфортом; для тех, кто ценит и предпочитает качество; каждая машина оснащена кондиционером; в

основном такие автомобили, как: Toyota Camry, Skoda Superb, Volkswagen Passat.

VIP - элитные автомобили для тех, кто ценит престиж, или для заказа на торжественное мероприятие; иномарки не старше 2-х лет; каждая машина оснащена кондиционером; в основном такие автомобили, как: Mercedes-Benz, BMW 5-Series, Audi A6, Kia Quoris, Hyundai Equus.

Спектр основных и дополнительных услуг, предоставляемых на рынке пассажирских перевозок.

Основными услугами, помимо непосредственно перевозки, становятся:

- выбор типа автомобиля (стандартный (комфорт, эконом) или бизнес (вип, люкс));
- предоставление детского кресла;
- предоставление пустого багажника для перевозки багажа;
- перевозка животных в клетках;
- 5 или 10 минут бесплатного ожидания пассажира;
- квитанция об оплате;
- курьерские услуги;
- провоз багажа в салоне;
- провоз животного без клетки в салоне;
- встреча пассажира с табличкой;
- wi-fi;
- некурящий водитель;
- перевозка детей без сопровождения;
- предварительный заказ;
- наличная и безналичная оплата.

Дополнительными услугами, имеющимися не у всех перевозчиков, являются:

- зарядка для телефона;

– различные пожелания водителя - женщина-водитель, водитель со знанием английского языка, курящий/некурящий водитель, молчаливый водитель, спокойный водитель;

– пожелания по поездке - быстро, если пассажир спешит, или спокойно, если пассажира, например, укачивает или он болен;

– возможности для передвижения инвалидов-колясочников;

– разные виды детского кресла;

– брендированные или небрендированные автомобили;

– разделение оплаты с другом в случае безналичной оплаты.

Типы потребителей услуг таксомоторных компаний:

– мужчины и женщины в возрасте от 18 до 65 лет без личного автомобиля;

– автовладельцы, по каким-либо причинам не имеющие возможности пользоваться своим транспортом (неисправность автомобиля, состояние алкогольного опьянения);

– руководители/лица, принимающие решение о доставке персонала корпоративным транспортом;

– родители, доставляющие детей в школу, детский сад, спортивные секции;

– посетители, покидающие развлекательные заведения, в том числе водители личных автомобилей в нетрезвом состоянии;

– пассажиры авиа и железнодорожного транспорта (трансфер).

Анализируя качество услуг, важно выделить то, что при выборе таксомоторной компании потребитель обращает внимание на следующие факторы:

– комфорт;

– безопасность;

– цена;

– скорость подачи машины;

– вежливость и профессиональность сотрудников диспетчерской службы;

– вежливость водителя;

– знание водителем города;

– качественное мобильное приложение;

– возможность оплаты банковской картой;

– дополнительные услуги (молчаливый водитель, провоз багажа, детское кресло, запрет на курение в салоне и т.п.).

Проанализируем предоставляемые услуги у конкурентов ООО «ОТРА-Альфа» (табл.2.9).

Таблица 2.9–Анализ предоставляемых услуг в конкурентных компаниях

Название компании	Преимущества	Недостатки
«IBF-Motors»	- известность - возможность заказа через сайт и через приложение - скидка за вызов с сайта или через приложение - водители в униформе - скидочные карты для постоянных клиентов - разные типы автомобилей - наличный и безналичный расчет - узнаваемость на улице – единый серый цвет машин	- иногда более высокая цена - небольшой спектр дополнительных услуг
«ТК956»	- известность - удобная форма расчета и заказа на сайте - скидка при заказе онлайн - нестандартные дополнительные услуги (например, молчаливый водитель) - разные типы автомобилей - бесплатный wi-fi - брендированные автомобили, есть возможность заказа небрендированный автомобиль - этичность компании - вкладываются в благотворительность - возможность заказа с сайта и через смс	- несвоевременная подача автомобиля - водители плохо знают город
«НОВОЕ ЖЕЛТОЕ ТАКСИ»	- крупный автопарк. - яркое, узнаваемое брендирование. - короткий номер для заказа такси - известность.	- нестабильно работающее МП

	- удобная форма расчета и заказа на сайте - скидка при заказе с сайта и из приложения - скидка за поездки ночью - дисконтные карты для постоянных клиентов. - бонусная программа для постоянных клиентов. - брендированные автомобили - оперативная и своевременная подача автомобиля. - бесплатные зарядные устройства для гаджетов.	
«Мартекс»	- форма расчета и заказа на сайте - скидка за онлайн заказ и ночные поездки - дисконтные карты для постоянных клиентов - короткий номер для абонентов Мегафон	- нет опознавательных знаков у машин - нет уверенности в том, какой приедет водитель, знает ли он город и говорит ли по-русски; мало дополнительных услуг

Идеальная компания сточи зрения потребителя должна отвечать следующим критериям.

Характеристики организации бизнеса:

– Использование только автомобилей иностранных брендов комфорт и бизнес класса, не старше 5 лет.

– Развитая диспетчерская служба.

– Наличие современного и функционального АПК по приему и распределению заказов.

– Регулярная проверка качества оказываемых услуг: постоянное тестирование водителей и работников диспетчерской службы.

Характеристики сервиса:

– Своевременная и оперативная подача автомобиля, максимальное время ожидания – до 10 минут.

– Высокий уровень культуры вождения.

– Соблюдение всех норм безопасности перевозок.

– Грамотная маркетинговая и тарифная политика.

– Предоставление дополнительных услуг.

– Предоставление различных форм оплаты.

– Наличие мобильного приложения.

На фоне экономической нестабильности, ужесточения регулирования и разрушения традиционных бизнес-моделей компании пытаются сохранить уровень своей прибыльности

Появление новых технологий меняет ожидания клиентов, снижает барьеры для выхода на рынок и создает условия для усиления конкуренции со стороны новых игроков.

Новые технологии способны помочь компаниям установить с клиентами такие отношения, которые предусматривают большую информированность и вовлеченность.

Способность анализировать большее количество данных, делать это более оперативно и более полно использовать возможности прогнозирования, чем когда-либо прежде, также может обеспечить более быструю, более целенаправленную и более дальновидную реакцию на требования клиентов и новые тенденции на рынке капитала.

Однако благодаря технологическому росту также появились новые целевые показатели по затратам, пониманию клиентов и скорости реагирования, что оказывает серьезное давление на рынок услуг.

Чтобы сохранить конкурентоспособность, компании ООО «ОТРА-Альфа» необходимо совершенствовать качество услуг.

3 . Разработка мероприятий по улучшению качества услуг, оказываемых ООО «ОТРА-АЛЬФА»

3.1. Обоснование направлений повышения качества услуг, оказываемых ООО «ОТРА-Альфа»

При изучении деятельности объекта исследования было установлено, что характеристиками качественного сервиса с учетом специфики работы компании являются:

- Своевременная и оперативная подача автомобиля.
- Высокий уровень культуры вождения.
- Соблюдение всех норм безопасности перевозок.
- Грамотная маркетинговая и тарифная политика.
- Предоставление дополнительных услуг.
- Предоставление различных форм оплаты.
- Наличие мобильного приложения.

Оценка качества обслуживания на исследуемом предприятии проводилась с применением методики анкетирования. Участие в анкетирование было добровольным. Клиентам компании в течение месяца предлагалось оценить качество сервиса в анкете. С целью экономии времени клиентов анкета содержала перечень характеристик сервиса, которые требовалось оценить:

- по степени важности для клиента;

- по уровню удовлетворенности качеством сервиса в исследуемом предприятии.

В системе оценок 7 баллов соответствовало высокой важности и высокому качеству сервиса, а 1 балл- низкой важности и низкому качеству сервиса.

Результаты опроса по важности параметров качества представлены на рисунке 3.1.

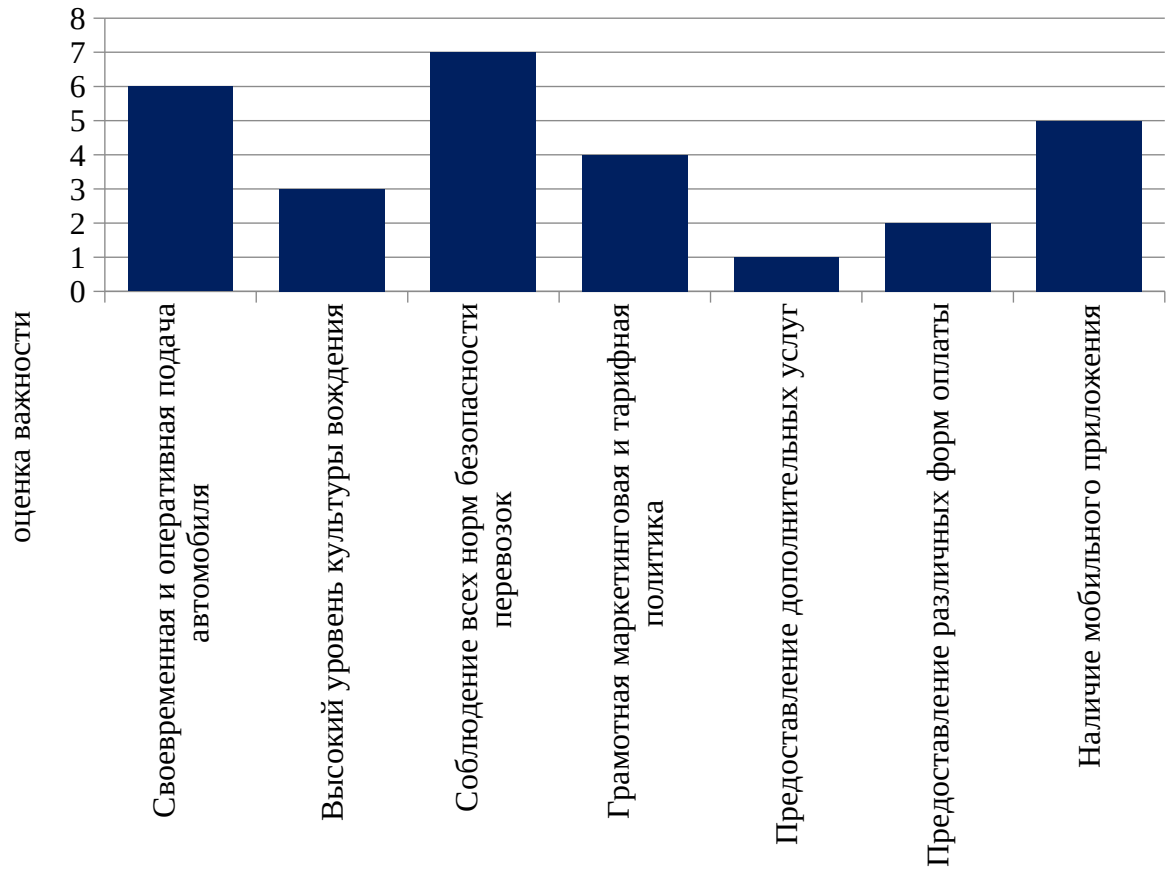


Рисунок 3.1. Результаты опроса по важности параметров качества

Среди параметров, предложенных к оценке, клиенты наибольшее значение придают таким факторам как «соблюдение норм безопасности перевозок», «своевременная и оперативная подача автомобиля» и «наличие мобильного приложения».

Результаты опроса по уровню удовлетворенности клиентов качеством сервиса представлены на рисунке.

Опрос показал, что клиенты компании наиболее удовлетворены такими показателями как «соблюдение норм безопасности перевозок», « предоставление различных форм оплаты» и «грамотная маркетинговая и тарифная политика».

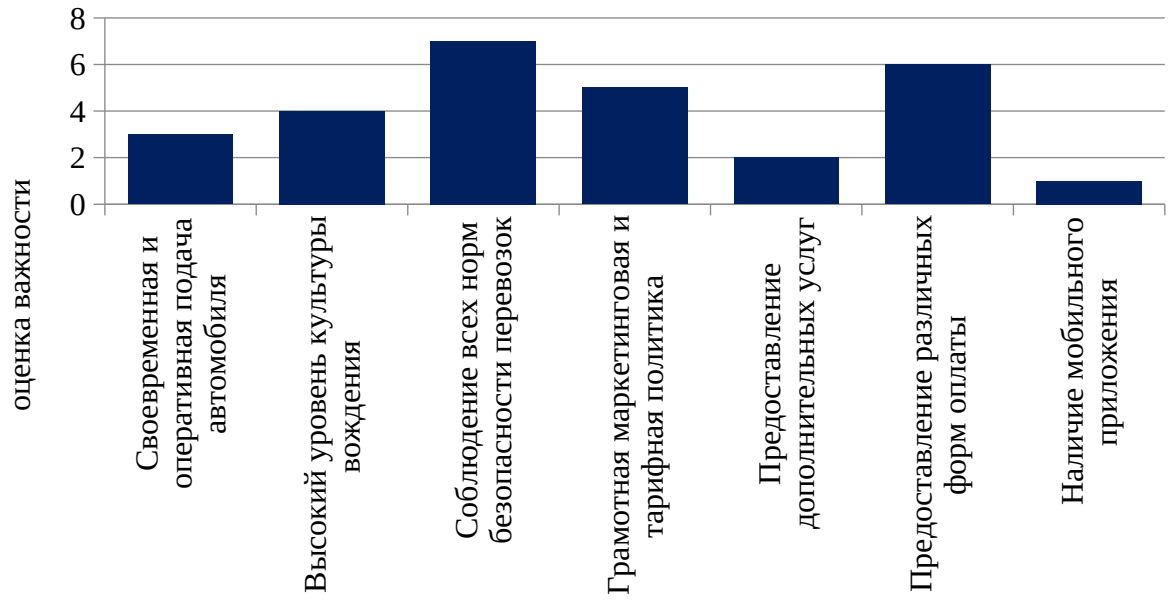


Рисунок 3.2.Результаты опроса по уровню удовлетворенности клиентов качеством сервиса

Низкие оценки удовлетворенности получили такие параметры как «своевременная и оперативная подача автомобиля», «предоставление дополнительных услуг» и «наличие мобильного приложения».

Неудовлетворенность клиентов оперативностью подачи автомобиля обусловлена действующей на предприятии системой распределения заказов, которая работает по следующей схеме:

1) Поступление заказа диспетчеру;
2) Внесение заказа в программу;
3) Выбор водителя;
4) Согласование заказа с водителем;
5) Закрепление водителя за заказом в программе;
6) Уведомление водителя о закрепленном заказе.

Действующая система распределения заказов имеет ряд недостатков:

- высокое влияние субъективного фактора при распределении заказов диспетчером. В настоящее время диспетчер имеет возможность выбирать водителя на свое усмотрение, что не всегда оказывается оптимальным с точки зрения маршрута;

- нет учета ситуации на дорогах при распределении заказов между водителями, что может приводить к простою транспортных средств в пробках и потере имиджа надежного перевозчика из-за потери принятых заказов.

Оценить масштаб ущерба в результате невыполнения принятых заказов можно при помощи статистических данных об отказах и уровне чистой прибыли в выручке (таблица 3.1).

Таблица 3.1 -Оценка упущенной выгоды из-за несвоевременной подачи автомобиля

Наименование	2015	2016	Изменение	
			абсолютное	относительное, %
Выручка, тыс.руб.	68619	88006	19387	28,3
Рентабельность продаж, %	2,68	1,24	-1,44	-53,7
Количество отказов по заказам, шт.	11315	15695	4380	38,7
Средний чек, руб./шт.	220	250	30	13,6
Упущенная выгода по выручке, тыс.руб.	2489	3924	1434	57,6
Упущенная выгода по прибыли от продаж, тыс.руб.	67	49	-18	-27,0
Доля упущенной выгоды в выручке предприятия, %	3,63	4,46	0,83	22,9

Из таблицы видно, что количество отказов по заказам из-за несвоевременной подачи автомобиля в 2016 году увеличилось на 4380 шт. или на 38,7%. Упущенная выручка по нереализованным заказам составила 3 924 тыс.руб., что на 1 434 тыс.руб. или на 57,6% больше, чем в 2015 году.

Упущенная выгода по прибыли от продаж в 2016 году составила 49 тыс.руб., что на 18 тыс.руб. меньше, чем в 215 году.

Динамика доли упущенной выгоды в составе выручки предприятия представлена на рисунке 3.3.

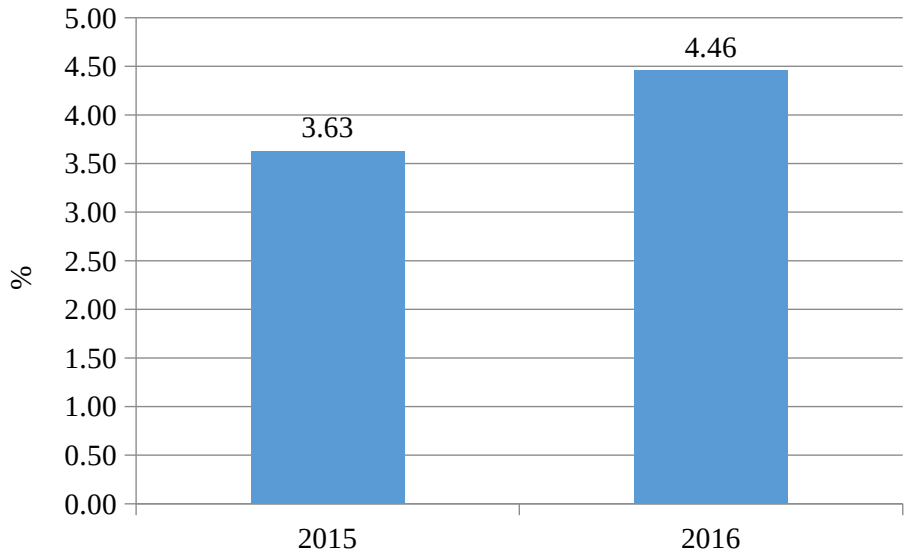


Рисунок 3.3. Динамика доли упущенной выгоды в составе выручки, %

Доля упущенной выгоды в виде выручки также выросла по отношению к уровню фактической выручки предприятия, то есть предприятие могло в 2015 году оказать услуг на 3,63% больше фактического, а в 2016 году – на 4,46%.

Отсутствие мобильного приложения негативно сказывается не только на удовлетворенности клиентов качеством сервиса, но упущенных заказах, объем которых сложно оценить.

С учетом сопоставления результатов анкетирования было принято решение, что планируемые мероприятия по повышению качества услуг, оказываемых предприятием, должны, с одной стороны, иметь высокую оценку важности с точки зрения клиента и, и с другой стороны, решать проблему низкой удовлетворённости клиентов качеством сервиса.

Также необходимо отметить, что на предприятии отсутствует централизованная работа по управлению качеством обслуживания, нет единых корпоративных стандартов обслуживания, не ведется контроль за работой персонала, обучение персонала не нацелено на клиент-ориентированную работу диспетчеров и водителей.

Для исследуемого предприятия можно выделить следующие резервы повышения уровня качества обслуживания клиентов:

1. Выделение центра ответственности по обеспечению качественного сервиса клиентов в компании. На предприятии это один или несколько сотрудников, обязанности которых ограничены исключительно поддержкой обеспечения качественного сервиса.

2. Разработка и внедрение современных стандартов обслуживания клиентов как корпоративного документа, который регламентирует основные правила взаимодействия диспетчеров и водителей и имеет статус документа обязательного к исполнению.

3. Организация процесса регулярного обучения персонала (диспетчеров и водителей). В качестве основных направлений обучения могут быть выбраны: совершенствование техники работы с поступающими заказами, знания о городе и маршрутах, информация о компании. Важна системность в организации обучения: необходимо разработать процедуры обучения, формат занятий, сроки проведения обучения, разработать сопроводительные информационные материалы, назначить ответственных сотрудников, отвечающих за обучение по профильным областям.

4. Необходимо ввести регулярный контроль качества обслуживания клиентов. Важным условием выполнения стандартов качественного сервиса и поддержания его стабильно высокого уровня - это контроль качества взаимодействия диспетчеров и водителей с клиентами. В настоящее время существуют несколько инструментов контроля качества сервисного обслуживания, причем наиболее оптимален mystery shopping, который обеспечивает максимально объективную и оперативную информацию в условиях относительно низких затратах. Предпочтительно программу mystery shopping выполнять силами внешнего агентства, это позволит избежать стратегических и политических сложностей в использовании ее результатов. Полученные внешние оценки качества обслуживания воспринимаются сотрудниками как более объективные и непредвзятые, чем результаты программы, выполненной внутри компании. При регулярном проведении результаты программы mystery shopping могут быть

использованы в системе мотивации и вознаграждения сотрудников (а также при аттестации персонала).

5. Разработка и внедрение многокомпонентной системы аттестации персонала на регулярной основе. С целью обеспечения стабильного качественного сервиса важно, чтобы аттестация персонала учитывала как результаты работы предприятия в целом, так и результаты отдельных сотрудников по уровню качества обслуживания.

Для решения описанных выше проблем предприятию рекомендовано:

1) Разработать мобильное приложением для оформления заказов.

Мобильное приложение позволит:

- организовывает связь внутри компании (водитель-пассажир, водитель-диспетчер);
- связывает напрямую водителей и пассажиров, исключив из цепочки диспетчеров (водитель-пассажир);
- обеспечивает административный контроль за работой водителей, а также обратную связь диспетчер-клиент.

2) Внедрение новой услуги.

Суть предлагаемых услуг заключается в следующем: водитель, оказавшийся в пробке, вызывает специалиста по эвакуации. К клиенту приезжают два водителя на мотоцикле для оказания услуг. В зависимости от пожеланий клиента может быть реализован один из вариантов:

- клиент может заключить договор перегона автомобиля и оставить его приехавшему экспедитору и далее добираться общественным транспортом. Образец договора перегона транспортного средства представлен в приложении. Транспортное средство может быть доставлено либо по адресу, указанному клиентом либо по согласованию сторон на одну из стоянок, арендованных компанией.

- по желанию клиента может быть организован не перегон транспортного средства, а его эвакуация. В этом случае транспортное средство будет перегнано на ближайшую свободную стоянку, откуда может

быть свободно эвакуировано, либо на одно из машино-мест в стоянках, арендованных компанией, откуда также в последствии будет произведена эвакуация транспортного средства.

- в качестве дополнительной услуги выступает мотоциклетная эвакуация самого клиента. В этом случае один из водителей, прибывших на вызов занимается перегоном транспортного средства, а второй – на мотоцикле оказывает услуги перевозки клиента.

3) Внедрение стандартов обслуживания

Внедрение стандартов обслуживания подразумевает под собой и включают:

1) четкие критерии оценки качества обслуживания;

2) описание алгоритма взаимодействия с клиентом;

3) требования к внешнему виду сотрудников;

4) общие принципы продвижения услуг;

6) рекомендации по поведению в конфликтах и с различными «сложными» клиентами.

Стандарты обслуживания это:

- универсальный инструмент повышения продаж и качества обслуживания;

- конкурентное преимущество по продвижению компании на рынке;

- эффективный способ создать имидж компании в глазах клиентов;

- основа обучения и оценки работы персонала.

Разработка стандарта обслуживания для каждой заинтересованной стороны предоставляет определенные преимущества. Для компании это:

- повышение продаж и качества обслуживания;

- поддержание единых требований к сервису и уникального имиджа компании;

- формирование приверженности клиентов к компании;

- снижение затрат на работу с персоналом (быстрое обучение новичков, наличие четких критериев аттестации и эффективности обучения);

- регламентация отношений с покупателями, формализованное закрепление части корпоративной культуры.

Для сотрудников:

- четкая инструкция к работе;
- знание критериев оценки своей работы;
- предотвращение ошибок, снижающих качество работы;
- получение удовлетворения от хорошо сделанной работы и удовлетворения покупателей;
- быстрый вход новичков;
- учебник в помощь наставникам.

Для службы персонала:

- основа системы мотивации;
- основа обучения (содержание и критерии оценки обучения);
- прозрачность системы оценки;
- ускорение адаптации новых сотрудников;
- снижение затрат на обучение новичков за счет простоты
- обучения и усиления программ наставничества;
- трансляция единых стандартов корпоративной культуры.

Ресурсное обеспечение предложенных мероприятий представлено в следующем параграфе.

3.2. Ресурсное обеспечение мероприятий, направленных на повышение качества услуг, оказываемых ООО «ОТРА-Альфа»

В предыдущем параграфе для повышения качества оказываемых услуг было предложено внедрение двух мероприятий:

1) Разработка мобильного приложения;
2) Внедрение новой услуги.
3) Разработка стандартов обслуживания клиентов.

Рассмотрим каждое из мероприятий.

Для разработки мобильного приложения будет заключен договор с ИТ-компанией. Предположительно выполнение работ займет 452 чел-часа, из них 384 чел-часа – на разработку приложения. План единовременных затрат по разработке мобильного приложения представлен в таблице.

Таблица 3.2– План единовременных затрат по разработке мобильного приложения

Наименование	Ед. изм.	Количество	Цена, руб./ед.	Сумма, тыс.руб.
Диагностика и сбор информации	чел-час.	20	800	16
Разработка приложения	чел-час.	384	1200	460,8
Апробация приложения и его корректировка	чел-час.	48	1000	48
Сервер и комплектующие	Шт.	1	100	100
Итого		452		624,8

Общая сумма единовременных затрат по разработке мобильного приложения составит 624,8 тыс.руб., из них наибольшая сумма приходится на оплату услуг подрядной организации по разработку приложения.

Структура инвестиционных затрат представлена на рисунке 3.4

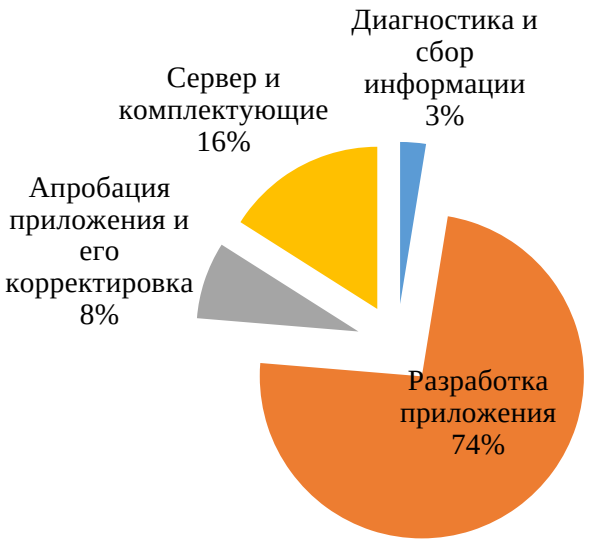


Рисунок 3.4– Структура инвестиционных затрат по мероприятию 1

Для реализации мероприятия будут использоваться собственные средства предприятия.

Система связи водитель-пассажир-администратор состоит из трех самостоятельных элементов:

- приложение для пассажиров;
- приложение для водителей;
- административная панель.

1. Мобильное приложение для водителей – рабочий инструмент, помогающий получать заказы, строить маршрут на карте, рассчитывать стоимость поездки.

В программе ведется учет поездок и начисляются бонусы. Водитель видит свою статистику. Администратор имеет право запретить доступ к приложению, если водитель нарушает правила пользования. Или получает много негативных отзывов от пассажиров.

2. Мобильное приложение для пассажиров

Дает клиентам доступ к такси онлайн. Пассажир загружает его в магазине приложений, после запуска может заказать такси. Пользователь может отслеживать движение автомобиля. Видеть, через какое время подъедет машина, стоимость поездки, рейтинг водителя, отзывы и т.д.

3. Административная web-панель – инструмент контроля и управления рабочими процессами со стороны аминистратора/ов и собственника. В виде таблиц и графиков показана работа водителей, данные о клиентах, жалобы, финансы и т.д.

Реализация данного мероприятия позволит сократить из штата 3х диспетчеров. Расчет годовой экономии от сокращения численности работников представлен в таблице.

Снижение фонда оплаты труда за счет сокращения штата составит 720 тыс.руб. , при этом согласно действующему законодательству работникам будет выплачена компенсация в размере заработной платы за 2 месяца.

Таблица 3.3 – Расчет экономии фонда оплаты труда при внедрении мобильного приложения

Наименование	Количество, чел.	Период, мес.	Сумма, руб./мес.	Сумма, тыс.руб./год
1. Фонд оплаты труда сокращенных диспетчеров	3	12	20000	-720
2. Выплата компенсации при сокращении из штата	3	2	20000	+120
3. Изменение фонда оплаты труда (3=2-1)				-600
4. Изменение страховых отчислений в социальные фонды				-180
5. Общее изменение затрат на персонал				-780

Изменение фонда оплаты труда повлечет за собой изменение сумм страховых отчислений в социальные фонды.

В итоге при внедрении приложения экономия затрат на персонал составит 780 тыс.руб. в год.

Внедрение разработанного приложения сопряжено с увеличением ежемесячных затрат на рекламу и обслуживание приложения с целью поддержания его в рабочем и актуальном состоянии. План увеличения ежемесячных затрат представлен в таблице.

Таблица 3.4 -План увеличения ежемесячных затрат при внедрении мобильного приложения

Наименование	Сумма, руб./мес.	Сумма, тыс.руб./год
1. Реклама в интернете	25000	300
2. Обслуживание приложения	8000	96
Итого	33000	396

Увеличение постоянных затрат в течение первого года работы составит 33 тыс.руб. в месяц или 396 тыс.руб. в год.

План затрат по внедрению новой услуги представлен ниже.

Для реализации новой услуги необходимо арендовать парковочные места в городе, приобрести транспортные средства.

Смета инвестиционных затрат представлена в таблице .

Таблица 3.5– Смета инвестиционных затрат

Наименование	Ед.изм.	Количество	Цена, тыс.руб.	Сумма,тыс.руб.
Транспортные средства				
Автомобиль-эвакуатор	шт.	1	1 640	1 640
Скутер	шт.	3	84	252
Организация офиса				
Терминал для приема платежей	шт.	4	25	100
Аренда парковочных мест				
Первоначальный взнос по аренде	машино-место/мес.	31	7,5	233
ИТОГО				2225

Структура инвестиционных затрат, требуемых для реализации второго мероприятия представлена на рисунке 3.5.

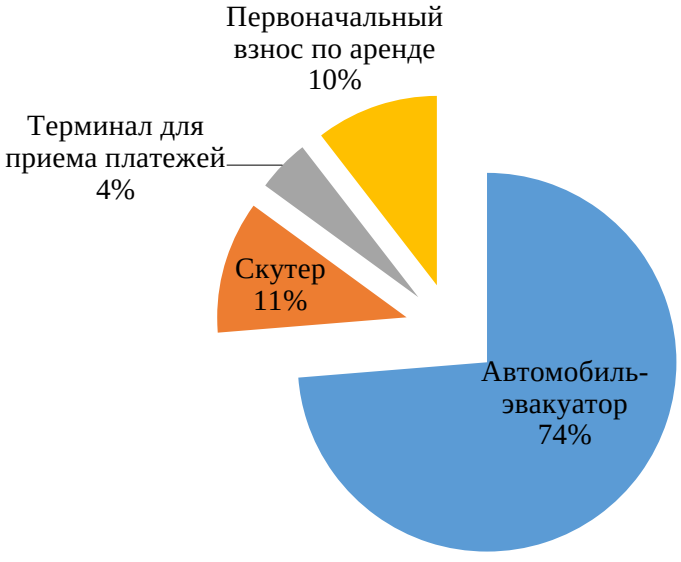


Рисунок 3.5. Структура инвестиционных затрат по второму мероприятию

Общая сумма инвестиционных затрат составляет 2225 тыс.руб. Из них 1892 тыс.руб. составит приобретение транспортных средств, 100 тыс.руб.

запланировано на приобретение платежных терминалов для приема оплаты с банковских карт.

Также в инвестиционных затратах предусмотрено внесение первоначального страховочного взноса по аренде 31 парковочного места в разных районах города. Средняя цена аренды парковочного места принята в размере 7,5 тыс.руб. в месяц.

В структуре инвестиционных затрат второго мероприятия наибольшая доля приходится на приобретение автомобиля-эвакуатора (74% от всех затрат). Вторая по величине статья инвестиционных затрат – приобретение скутеров (11% от всех инвестиционных затрат).

Для реализации мероприятия будут использоваться собственные средства предприятия.

Для внедрения новой услуги необходимо внести изменения в штатное расписание (таблица 3.6).

Таблица 3.6– Изменения в штатное расписание

Наименование	Количество	Оклад, тыс.руб./мес.	Сумма, тыс.руб.
Водитель эвакуатора	3	35000	105
Водитель мотоцикла	8	29000	232
Итого	11		337

Штатная численность организации увеличится на 11 человек (3 водителя эвакуатора и 8 водителей мотоцикла). Месячный фонд оплаты труда увеличится на 337 тыс.руб.

Отчисления в социальные фонды составят:337*30%=101,1 тыс.руб. Для водителей предусмотрен премиальный фонд в размере 5% от стоимости оказанных услуг.

Текущие ежемесячные постоянные затраты на реализацию новой услуги представлены в таблице.

Таблица 3.7– Текущие постоянные затраты, тыс.руб./мес.

Наименование	Сумма, тыс.руб./мес.
Аренда офиса	15,0
Аренда парковочных мест	232,5
Фонд оплаты труда	337
Отчисления в социальные фонды	101,1
Амортизация	15,2
Услуги связи	3,0
Итого	703,8

Общая сумма постоянных затрат составляет 703,8 тыс.руб. Структура постоянных затрат по второму мероприятию представлена на рисунке 3.7.

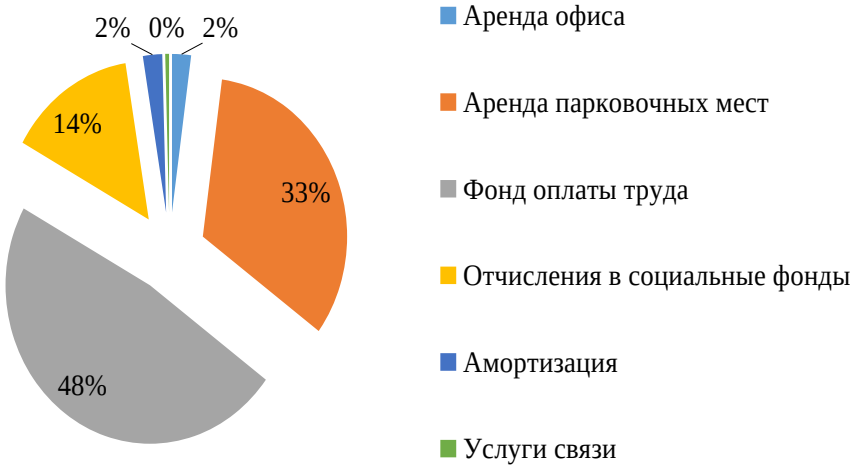


Рисунок 3.6 – Структура постоянных затрат по второму мероприятию

Из рисунка видно, что в составе постоянных затрат наибольшая доля принадлежит затратам на оплату труда (48%), аренде парковочных мест (33%) и страховым отчислениям в социальные фонды (14%).

Процедура разработки стандартов обслуживания состоит из нескольких последовательных этапов: подготовительно-аналитический, разработка, внедрение.

Подготовительно-аналитический представляет собой анализ текущей ситуации в компании. Используются различные методы: аналитико-стратегическая сессия с руководством компании, оценка обслуживания покупателей по методу «Тайный покупатель», наблюдение за работой наиболее эффективных сотрудников, интервью и т.д. По результатам сбора информации происходит вторая аналитическо-стратегическая сессия с руководством компании, итогом которой является начало следующего этапа.

Разработка Стандарта представляет собой разработку с поэтапным обсуждением результатов. Алгоритм разработки Стандартов работы персонала и обслуживания клиентов.

1). Определить тип конкурентного преимущества, в соответствии с которым будут разрабатываться стандарты.

Конкурентное преимущество может быть реализовано по трем направлениям:

- соотношение «цена-качество». Требует набора наиболее важных для потребителя параметров за минимальные деньги, направлено на удовлетворение таких выгод покупателя, как практичность и экономия;

- позиция «лучший по продукту». Предполагает, что продукт (товар + услуга) обладает уникальным качеством по одному или нескольким параметрам. Данная стратегия обслуживает такие потребности, как престиж, надежность, стремление подчеркнуть свою индивидуальность;

- стратегия «близость к потребителю» — предполагает предоставление сервиса, нужного конкретному покупателю, индивидуальное отношение.

2). Рассмотреть оргструктуру, выбрать должности, подлежащие описанию в стандартах.

При рассмотрении оргструктуры и выборе должностей для стандартизации важно учесть следующие моменты:

Стандартизации подлежат должности, функционал которых имеет процедурный характер, т.е. во многом состоит из цикличных, повторяющихся в течение рабочего дня или более длительного времени действий, в т.ч. если эти процедуры относятся к взаимодействию с покупателями. Работу линейных специалистов можно в той или иной степени стандартизировать по всем направлениям. Если компания планирует проводить работу по внедрению стандартов постепенно, то начать лучше с тех должностей, которые осуществляют непосредственный контакт с покупателями.

3). Описать видение «идеального» обслуживания в соответствии с выбранным типом конкурентного преимущества.

При наличии в компании прописанной миссии и ценностей, кодекса корпоративного поведения можно использовать эти документы для формирования видения.

Главным инструментом контроля за соблюдением стандартов (и вообще за качеством работы персонала) является хорошо организованная обратная связь с покупателем. Это даст возможность и понять, что не нравится в работе сотрудников, и трезво определить, какие требования в обслуживании необходимы, а какие - избыточны.

Поддержание исполнения Стандартов состоит из программы обучения новых и опытных сотрудников, регулярной оценки исполнения персоналом Стандартов методом «Тайный покупатель», аттестации сотрудников компании и систематической оценки работы отдела продаж.

Проектная продолжительность проекта по внедрению стандартов составляет порядка 11-16 недель или 1280 часов (таблица).

Таблица 3.8- Продолжительность проекта

Этап	Продолжительность
Сбор информации, анализ текущей ситуации	от 2 - 3 недель
Разработка стандартов обслуживания	от 6 – 8 недель
Внедрение результатов, обучение персонала	от 2 - 3 недель
Аттестация персонала,	от 1 – 2 недель
Общая длительность проекта	от 11 до 16 недель

С учетом сформированной программы обучения и выбранных семинаров и тренингов стоимость обучения в год составит 63,9 тыс.руб. в год (таблица).

Таблица 3.9- Затраты на обучение

Автор обучающего курса, семинара	Тема	Стоимость, руб.
Русская школа управления	Семинар «Система управления человеческими ресурсами»	18900
Академия политики и бизнеса	Тренинг «Психология эффективных продаж»	17979
Корпорация Бизнес-мастер	Тренинг «Сервис в продажах для розницы и в ресторанах»	15000
Образовательный центр «Развитие»	Тренинг «Эффективные продажи»	12000
Итого		63879

План единовременных затрат по мероприятиям представлен в таблице.

Таблица 3.10 – План единовременных затрат на реализацию предложенных мероприятий

Наименование	Сумма, тыс.руб.
Мероприятие 1 - разработка мобильного приложения	624,8
Мероприятие 2 - внедрение новой услуги	2 225,0
Итого	2849,8

Общая сумма единовременных затрат на реализацию мероприятий составит 2849,8 тыс.руб.

3.3. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Согласно предварительным расчетам внедрение мобильного приложения позволит компании увеличить выручку на 20%. Прогнозный план доходов и расходов по первому мероприятию представлено в таблице.

Таблица 3.11 – Прогноз изменения отчета о финансовых результатах при внедрении первого мероприятия (мобильное приложение)

Наименование	Влияние 1 го мероприятия, тыс.руб./год
Выручка	17601,2
Себестоимость продаж	15994,0
Валовая прибыль(убыток)	1607,2
Коммерческие расходы	396,0
Управленческие расходы	
Прибыль (убыток) от продаж	1 211,2
Прочие доходы	
Прочие расходы	
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 211,2
Текущий налог на прибыль	242,24
Чистая прибыль (убыток)	968,96

Реализация первого мероприятия позволит увеличить чистую прибыль предприятия на 968,96 тыс.руб. в год.

Срок окупаемости инвестированных средств составит:

624,8 тыс.руб./год/968,96 тыс.руб.=0,64 года или

0,64года*12 мес.=7,7 мес.

План продаж по новой услуге представлен в таблице.

В среднем планируется, что в течение месяца будет оказано:

- Услуги по эвакуации водителя 665ед.

- Услуги перегона транспортного средства 450 ед.

- Услуги по эвакуации транспортного средства 250 ед.

План доходов и расходов по новой услуге представлен в таблице .

Годовая выручка по новой услуге составит 15 299,4 тыс.рублей. В среднем новая услуга позволит увеличить выручку предприятия на 1290,0 тыс.руб. в месяц.

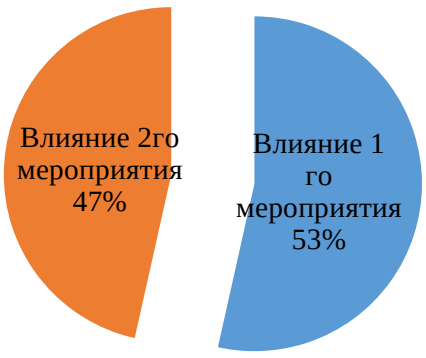
Переменные затраты предприятия по данному мероприятию формируются за счет расходов на ГСМ и на оплату премиального фонда водителей. Остальные затраты по мероприятию отнесены к постоянным.

Планируемая чистая прибыль по данному мероприятию составит 3927,12 тыс.руб. Соответственно, срок окупаемости единовременных затрат по данному мероприятию состаивт:

2225,0 тыс.руб./3927,12тыс.руб.=0,57 года или

0,57*12мес.=6,8 месяца.

Структура прироста выручки в прогнозном периоде представлена на



рисунке 3.7.

Рисунок 3.7. Структура прироста прогнозируемой выручки, %

Из рисунка видно, что на объем выручки наибольше влияние окажет внедрение мобильного приложения. Доля данного мероприятия в приросте выручки составляет 53%, а доля выручки от внедрения новой услуги составляет 47%.

Расчет прогнозного финансового результата приведен в таблице.

Таблица 3.12– Расчет прогноза финансового результата предприятия в результате реализации мероприятия

Наименование	2016 год	Влияние 1го мероприятия	Влияние 2го мероприятия	Прогнозный период
Выручка	88006	17 601,2	15 299,40	120 906,60
Себестоимость продаж	83870	15994,0	1 912,90	101 776,90
Валовая прибыль(убыток)	4136	1607,2	13 386,50	19 129,70
Коммерческие расходы	3044	396,0	8 477,60	11 917,60
Управленческие расходы	0		0	0,00
Прибыль (убыток) от продаж	1092	1211,2	4 908,90	7 212,10
Прочие доходы	1215		0	1 215,00
Прочие расходы	1101		0	1 101,00
Прибыль (убыток) до налогообложения	1206	1211,2	4 908,90	7 326,10
Текущий налог на прибыль	289	242,2	981,78	1 513,02
Чистая прибыль (убыток)	917	969,0	3 927,12	5 813,08

Данные 2016 года приняты по фактическому отчету о финансовых результатах. В результате внедрения предложенных мероприятий выручка предприятия составит 120 906,6 тыс.руб., а чистая прибыль – 5 813,08 тыс.рублей.

Структура прироста чистой прибыли предприятия в результате реализации мероприятий представлена на рисунке.

Из рисунка видно, что основной прирост чистой прибыли по результатам реализации предложенных мероприятий обеспечен вторым мероприятием (на 80%) , а на долю первого мероприятия приходится 20% прироста чистой прибыли.

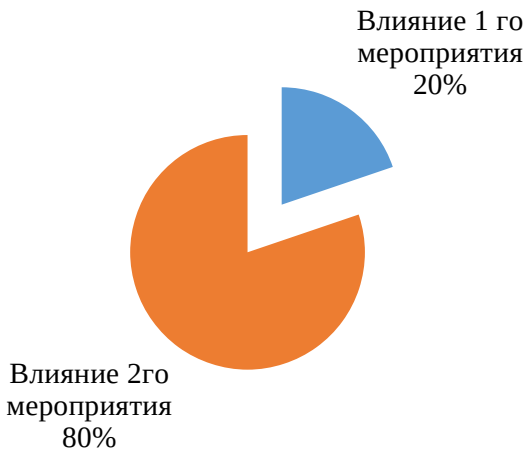


Рисунок 3.8. Структура прироста чистой прибыли предприятия

Прирост чистой прибыли окажет положительное влияние на рентабельность работы предприятия. Изменение показателя рентабельности продаж представлено на рисунке.

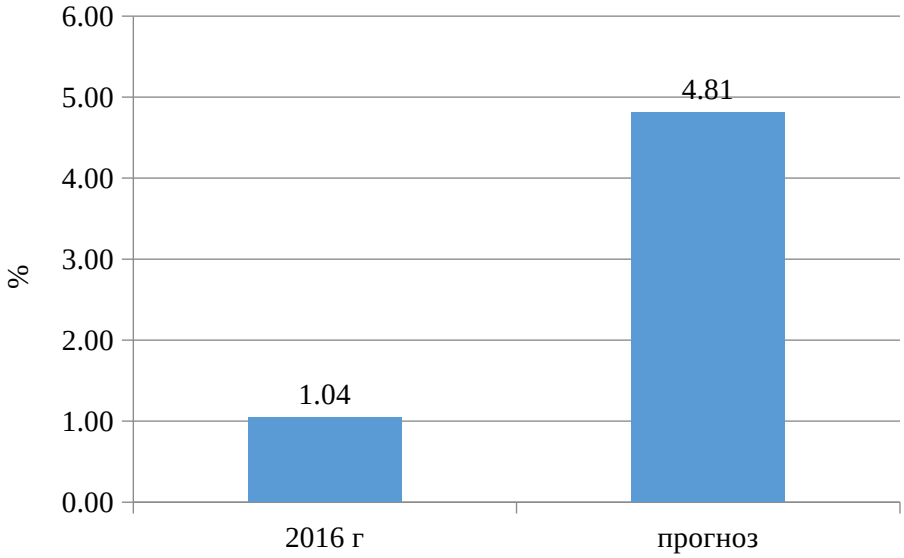


Рисунок 3.9.Прогноз изменения рентабельности продаж

В результате реализации предложенных мероприятий планируется увеличение рентабельности продаж более, чем в 4 раза (с 1,04% до 4,81%).

Таким образом, реализация предложенных мероприятий позволит предприятию повысить качество обслуживания клиентов и, как следствие, увеличить товарооборот и уровень рентабельности.

Вывод по главе 3

Анализ, проведенный в первом параграфе главы, позволил выделить проблемы, которые необходимо решить с целью повышения качества услуг исследуемого предприятия. Для решения выделенных проблем предприятию рекомендовано реализовать следующие мероприятия:

- разработать и внедрить мобильное приложение;
- внедрить новую услугу.

Общая сумма единовременных затрат на реализацию двух мероприятий составит 2849,8 тыс.руб.

На объем выручки наибольше влияние окажет внедрение мобильного приложения. Доля данного мероприятия в приросте выручки составляет 53%, а доля выручки от внедрения новой услуги составляет 47%. Основной прирост чистой прибыли по результатам реализации предложенных мероприятий о беспечен вторым мероприятием (на 80%) , а на долю первого мероприятия приходится 20% прироста чистой прибыли.

Срок окупаемости предложенных мероприятий меньше года.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий позволит предприятию повысить качество обслуживания клиентов и, как следствие, увеличить товарооборот и уровень рентабельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе рассмотрены теоретические основы и вопросы для ввода в работу системы менеджмента в компании ООО «ОТРА-Альфа» , изучено ведение кадровой политики.

ООО «ОТРА-Альфа» - современное предприятие в сфере таксомоторных услуг г. Москвы. Компания была создана в 1993 году, как диспетчерская служба, принимающая и распределяющая заказы на услуги такси. В настоящее время ООО «ОТРА-Альфа» является таксомоторной компаний полного цикла, имеющая отлаженные бизнес-процессы организации услуг.

Основные характеристики компании:

- имеет известный бренд, сформировавший высокий уровень доверия среди жителей и гостей города;
- имеет положительную репутацию надежного партнера;
- занимает лидирующие позиции в сегменте «Комфорт класса» среди таксомоторных компаний;
- имеет стабильно растущий портфель корпоративных клиентов;
- является перевозчиком всех основных транспортных узлов г. Москва (аэропорт, железнодорожные и автобусные вокзалы);
- имеет собственный автопарк;
- имеет диспетчерскую службу и автоматизированную систему приема и распределения заказа, от ведущего разработчика программного обеспечения для таксомоторных компаний РФ;
- владеет отработанными процессами организации бизнеса и оказания услуг, в том числе: прием, адаптация и обучение персонала; многоуровневая система контроля качества; грамотное бухгалтерское и юридическое сопровождение.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Налоговый Кодекс РФ. Часть 1 и 2 // Консультант плюс, 2012.
2. Гражданский кодекс РФ от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Часть 1//Консультант плюс, 2012.
3. Федеральный закон № 129 от 21.11.1996 «О бухгалтерском учете» (с изменениями от28.11.2011 №339-ФЗ) // Консультант Плюс, 2012
4. Положение по бухгалтерскому учету «Доходы организации» (ПБУ 9/99). Утверждено приказом Минфина России от 06.05.1999 № 32н (с изменениями от 08.11.2010 № 144н) // Консультант Плюс, 2012
5. Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» (ПБУ 10/99). Утверждено приказом Минфина России от 06.05.1999 № 33н (с изменениями от 08.11.2010 №144н) // Консультант Плюс, 2012
6. Положение по бухгалтерскому учету «Учет расчетов по налогу на прибыль организации» (ПБУ 18/02). Утверждено приказом Минфина России от 19.11.2002 № 114н (с изменениями от 24.12.2010 №186н) // Консультант Плюс, 2012
7. Постановление Правительства РФ от 25 июня 2003 г. N 367 "Об утверждении Правил проведения арбитражными управляющими финансового анализа".
8. Приказ Минэкономразвития России от 21.04.2006 "Об утверждении Методики проведения Федеральной налоговой службой учета и анализа финансового состояния и платежеспособности стратегических предприятий и организаций".
9. Приказ ФСФО России от 23.01.2001 N 16 "Об утверждении Методических указаний по проведению анализа финансового состояния организаций".
10. Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)".– п.2 ст.3, п.2 ст.6.

11. Андросенко Н., Бакштеева Н. Особенности построения и оценки интегрированных систем менеджмента с учетом бизнес-рисков // Стандарты и качество. — 2012. — № 12.

12. Белобрагин В.Я. Качество. Введение в науку об управлении качеством: учебное пособие. – М., 2013. – 467 с.

13. Версан В. Кризис в стандартизации систем менеджмента качества. Причины. Пути вы-хода // Стандарты и качество. — 2012. — № 3.

14. Владимирцов А. В., Марцынковский О. А., Загорулько Ю. В., Механов Ю. Ф., Марцынковский Д. А. Процессный подход и интегрированные системы менеджмента // Методы менеджмента качества. — 2012. — № 1.

15. Василевская С. В. Преимущества системного подхода к документированию ИСМ // Методы менеджмента качества. — 2012. — № 8.

16. Гличев А. Предел или плацдарм развития. Размышления о будущем систем качества // Стандарты и качество. — 2012. — № 11.

17. Глухов В.В. Управление качеством: учебник/ В.В. Глухов, Д.П. Гасюк. – 2-е изд. – М., 2015. – 384 с.

18. Горленко О. А. Системы менеджмента качества организации: причины низкой эффективности. Материалы 3-й Международной научно-технической конференции «Менеджмент качество услуги и услуг», т. 1. — Брянск, Россия. — 2012.

19. Елохов А.М. Управление качеством: учебное пособие. – М., 2015. – 333 с.

20. Ефимов В.В. Средства и методы управления качеством: учебное пособие. – М., 2012. – 225 с.

21. Ивлев В., Попова Т. Применение программных средств в системе менеджмента качества // Стандарты и качество. — 2014. — № 1.

22. Канне М. М. Современные тенденции повышения эффективности менеджмента качества. Материалы 3-й Международной научно-технической

конференции «Менеджмент качество услуги и услуг», т. 1. — Брянск, Россия. — 2014.

23. Качалов В.А. Аудит систем менеджмента на соответствие требованиям ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001: практикум. Т.1. – М., 2012. – 637 с.

24. Корешков В. Н., Гуревич В. Л., Примакова И. Н., Разумовская Л. Н. СТБ ISO 9001-2009 — следующий шаг к совершенствованию деятельности организаций // Стандартизация, Минск. — 2012. — № 3.

25. Михеева Е.Н. Управление качеством: учебник/ Е.Н Михеева, М.В. Сероштан. – М., 2012. – 530 с.

26. Никифоров А.Д. Управление качеством: учебник/ А.Д. Никифоров, А.Г. Схиртладзе. – М., 2012. – 717 с.

27. Огвоздин В. Кризис применения стандартов ИСО 9000. Что дальше? // Стандарты и качество. — 2012. — № 12.

28. Окрепилов В.В. Менеджмент качества: учебник. – СПб., 2013. – 649 с.

29. Разумовская Л. Н. Повышение эффективности систем менеджмента качества на основе рекомендаций международных стандартов ИСО серии 10 000 // Стандартизация, Минск. — 2012. — № 3–5.

30. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елидеров. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2014. — 408 с.

31. Серенков П.С. Методы менеджмента качества. Методология организационного проектирования инженерной составляющей системы менеджмента качества. – М., 2014. – 490 с.

32. Хэлферт Э. Техника финансового анализа. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 2012. -346с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1

Бухгалтерский баланс
на 31.12. 2016 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710002		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	16
Организация ООО «ОТРА-Альфа»	по ОКПО	77547967		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	7743565236 / 774301001		
Вид экономической деятельности	по ОКВЭД	60.21.1		
Организационно-правовая форма/форма собственности Частная собственность	по ОКОПФКФС	65	16	
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)	по ОКЕИ	384		

Местонахождение (адрес) 125475,г.Москва, ул.Зеленоградская, д.17, кор.1

Наименование показателя	код	31дек На абря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	14	17	29
Нематериальные поисковые активы	1130			
Материальные поисковые активы	1140			
Основные средства	1150	2786990	2714750	2552890
Незавершенное строительство		32000	62550	146190
Доходные вложения в	1160			

материальные ценности				
Финансовые вложения	1170	113290	117530	230620
Отложенные налоговые активы	1180			
Прочие внеоборотные активы	1190	3720		
Итого по разделу I	1100	2936000	2894830	2929700
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ Запасы	1210	6353110	4890350	5865360
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	358700	392280	393820
Дебиторская задолженность	1230	2009290	2233900	1895570
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	4250000	1728620	3537030
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	691290	86870	1552690
Прочие оборотные активы	1260	2010	2140	2540
Итого по разделу II	1200	13664400	9334160	13247010
БАЛАНС	1600	16600400	12228990	16176710

Форма 0710001 с. 2

Наименование показателя	код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ [6] Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	301300	301300	301300
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
Переоценка внеоборотных активов	1340			
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	2936100	2936100	2937080
Резервный капитал	1360	45200	45200	45200
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	7792130	5477110	2976400
Итого по разделу III	1300	11074730	8759710	6259980

IV.ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Заемные средства	1410	552581	486689	916638
Отложенные налоговые обязательства	1420			
Оценочные обязательства	1430			
Прочие обязательства	1450	480850	1761420	-
Итого по разделу IV	1400	1033431	2248109	916638
V.КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Заемные средства	1510			
Кредиторская задолженность	1520	5044960	2607960	7658090
Доходы будущих периодов	1530			
Оценочные обязательства	1540			
Прочие обязательства	1550	152070	192110	1010780
Итого по разделу V	1500	5197030	2800070	8668870
БАЛАНС	1700	17305191	13807889	15845488

Руководитель _____ _____ Главный бухгалтер _____ _____

(подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)

“___” _____ 20__ г.

Приложение 2

Отчет о финансовых результатах

за год 2016 г.	Коды	
Форма № 2 по ОКУД	0710002	
Дата (год, месяц, число)	31. 12.	2016
Организация ООО «ОТРА-Альфа» по ОКПО	77547967	
Идентификационный номер налогоплательщика ИНН	7743565236	
Вид деятельности по ОКВЭД	60.21.1	
Организационно-правовая форма/форма собственности по ОКОПФ/ОКФС		
Единица измерения: тыс. руб./млн. руб. (ненужное зачеркнуть) по ОКЕИ	384/385	

Наименование показателя	Код строки	За январь-декабрь 2016 г.	За январь декабрь 2015 г.
1	2	3	4
Выручка	2110	88006	68619
Себестоимость продаж	2120	83870	66781
Валовая прибыль(убыток)	2100	4136	1838
Коммерческие расходы	2210	3044	
Управленческие расходы	2220	-	
Прибыль (убыток) от продаж	2200	1092	1838
Прочие доходы и расходы Доход от участия в других организациях	2310		
Проценты к получению	2320		
Проценты к уплате	2330		
Прочие доходы	2340	1215	1379
Прочие расходы	2350	1101	1371
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1206	1846
Текущий налог на прибыль	2410	289	443
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
Изменение отложенных налоговых активов	2450		

прочее	2460		
Чистая прибыль (убыток)	2400	917	1403

Приложение 2

Таблица 3.12– План продаж

Наименование	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.	6 мес.	7 мес.	8 мес.	9 мес.	10 мес.	11 мес.	12 мес.
Объем оказываемых услуг												
Услуги по эвакуации водителя, ед.	599	638	665	665	665	665	665	665	665	665	665	665
Услуги перегона транспортного средства, ед.	405	432	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
Услуги по эвакуации транспортного средства, ед.	225	240	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Средняя стоимость услуги, руб./ед.												
Услуги по эвакуации водителя	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Услуги по перегону транспортного средства	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Услуги по эвакуации транспортного средства	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Выручка, тыс.руб.	**1 161,0**	**1 238,4**	**1 290,0**	**1 290,0**	**1 290,0**	**1 290,0**	**1 290,0**	**1 290,0**	**1 290,0**	**1 290,0**	**1 290,0**	**1 290,0**

Продолжение таблицы

Наименование	1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.	6 мес.	7 мес.	8 мес.	9 мес.	10 мес.	11 мес.	12 мес.	год
1. Выручка	1 161,00	1 238,40	1 290,00	1 290,00	1 290,00	1 290,00	1 290,00	1 290,00	1 290,00	1 290,00	1 290,00	1 290,00	15 299,40
2. Переменные затраты	145,1	154,8	161,3	161,3	161,3	161,3	161,3	161,3	161,3	161,3	161,3	161,3	1 912,90
2.1. гсм и запчасти	69,7	74,3	77,4	77,4	77,4	77,4	77,4	77,4	77,4	77,4	77,4	77,4	918,00
2.2. премиальный фонд водителей с отчислениями в социальные фонды	58,1	61,9	64,5	64,5	64,5	64,5	64,5	64,5	64,5	64,5	64,5	64,5	765,00
2.3. услуги эквайринга	17,4	18,6	19,4	19,4	19,4	19,4	19,4	19,4	19,4	19,4	19,4	19,4	230,00
3. Постоянные затраты	731,0	703,8	705,0	703,8	703,8	705,0	703,8	703,8	705,0	703,8	703,8	705,0	8 477,60
3.1. текущие затраты	703,8	703,8	703,8	703,8	703,8	703,8	703,8	703,8	703,8	703,8	703,8	703,8	8 445,60
3.2. транспортный налог			1,2			1,2			1,2			1,2	4,80
3.3. ОСАГО	27,2												27,20
4. Прибыль до налогообложения	284,90	379,80	423,70	424,90	424,90	423,70	424,90	424,90	423,70	424,90	424,90	423,70	4 908,90
5. Налог на прибыль	56,98	75,96	84,74	84,98	84,98	84,74	84,98	84,98	84,74	84,98	84,98	84,74	981,78
6. Чистая прибыль	227,92	303,84	338,96	339,92	339,92	338,96	339,92	339,92	338,96	339,92	339,92	338,96	3 927,12