1. **Характеристика деятельности компании**

**ООО "НеваАкваСтоп" -** дилер в СПб от производителя строительных материалов в Москве. Оптовая торговля

Компания «НеваАкваСтоп» является официальным представителем в Северо-Западном регионе российского производителя профессиональных материалов для конструкционного ремонта, гидроизоляции и антикоррозионной защиты зданий и сооружений НПО «Стрим», и уже успела завоевать доверие многих известных компаний г.Санкт-Петербурга и области. ООО «НЕВААКВАСТОП» свою деятельность в Гражданским кодексом Федерации, Федеральным Российской Федерации от 8 1998 года № обществах с ограниченной иными законодательными актами, имеет гражданские несет обязанности, осуществления деятельности, не запрещенных законом.

ООО «НЕВААКВАСТОП» следующие виды соответствии с кодами указанными при регистрации).

Перечень товаров:

- сухие строительные смеси

-силокор

-мипор

- гипсокартон.

## Преимущества компании:

* Полная линейка гидроизоляционных материалов
* Разработка индивидуальных технических решений для каждого объекта
* Применение российских технологий и материалов
* Оптимальное соотношение качества и цены
* Минимальные сроки доставки материалов
* Техническое сопровождение гидроизоляционных работ.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от его имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Предприятие зарекомендовало себя надежным партнером проектных, строительно-монтажных и эксплуатационных организаций в части поставок оборудования и оказании научно-технической помощи при расчете проектов и подборе оборудования.

На базе предприятия организован учебный класс. Компания проводит плановые обучающие семинары, организует презентации новых видов продукции и экскурсии на производства. На таких мероприятиях можно получить самое полное представление об уровне производства, выпускаемом оборудовании и особенностях его проектирования. Кроме того, мы регулярно организуем выездные семинары в регионах.

Эффективность работы предприятия достигается путем правильной организацией управленческого процесса.

Управление в ООО «НЕВААКВАСТОП» соответствии с законодательством РФ и общества.

Организационная структура ООО «НЕВААКВАСТОП» имеет линейно-функциональный вид и представлена в виде схемы на рисунке 2.1.

Общее собрание

учредителей

Главный бухгалтер

Генеральный

директор

Главный юрисконсульт

Коммерческий

директор

Технический

директор

Заместитель генерального директора

Руководитель Департамента региональных отношений

Главный конструктор

Руководитель технического отдела

Главный технолог

Заместитель генерального директора по качеству

Заместитель генерального директора по производству

Заместитель генерального директора по продажам

Рисунок 2.1 – Организационная структура управления ООО «НЕВААКВАСТОП»

Аутсоpсинг, или делегиpование функций, как было показано, влечет за собой существенные последствия для бизнеса. Пpоцесс  аутсоpсинга как комплексное  стpатегическое  pешение, тpебующее тщательной подготовки и пpоpаботки, может быть  pазделен на несколько основных этапов: подготовка и pазpаботка аутсоpсинг-пpоекта, заключение соглашения (контpакта) об аутсоpсинге и выполнение контpакта, т.е. конкpетная деятельность паpтнеpов по pеализации аутсоpсинг-пpоекта. Заключительным этапом пpоцесса аутсоpсинга является обязательный элемент совpеменного менеджмента: оценка эффективности функциониpования бизнес-системы и качества упpавления.

Аутсоpсинг-пpоект — целенапpавленное изменение конфигуpации бизнес-системы на основе методологии аутсоpсинга — pазpабатывается для конкpетной оpганизации с целью повышения ее эффективности и конкуpентоспособности.

На этапе pазpаботки аутсоpсинг-пpоекта должны быть выявлены все возможные плюсы и минусы использования аутсоpсинга, оценены потенциальные pезультаты использования аутсоpсинга для отдельных или взаимосвязанных функций (бизнес-пpоцессов), pанее выполнявшихся оpганизацией самостоятельно, опpеделены возможные фоpмы и условия сотpудничества с паpтнеpами-аутсоpсеpами, а также фоpмы кооpдинации и контpоля.

По данным Института аутсорсинга (Outsourcing Institute) в 100-процентном успехе выполнения функций аутсорсинга наибольшее значение имеют:

* Понимание аутсорсером целей и задач компании-заказчика – 39%
* Управление текущими взаимоотношениями заказчика и исполнителя – 39%
* Грамотное составление и четкая структуризация договора аутсорсинга – 40%
* Правильный выбор компании аутсорсера – 44%

При принятии решения о целесообразности внедрения аутсорсинга компания проводит тщательный анализ множества факторов, действующих в пользу этого решения.[[1]](#footnote-1)

# **2 Рекомендации по внедрению Системы менеджмента качества с применением процедуры аутсорсинга.**

На рассматриваемом предприятии будем разрабатывать процедуру внедрения Системы Менеджмента качества с привлечением внешних специалистов.

Так как на предприятии нет собственных специалистов в области качества, то в данной ситуации целесообразно воспользоваться услугами компаний, специализирующихся на решении подобных проблем. Одним из вариантов решения может быть передача процесса внедрения СМК на аутсорсинг. Одной из главных пробоем, которые возможно возникнут в случае передачи процесса внедрения системы менеджмента качества на аутсорсинг, может стать проблема утечки информации. Для решения данной проблемы следует выбрать поставщика услуг с проверенной репутацией. В соответствии с мировой практикой таким исполнителем-подрядчиком становятся мультипрофильные консалтинговые компании, способные обеспечить поддержку бизнеса клиента во всех направлениях. Кроме того компании рекомендуется использовать критерии для выбора поставщиков по аутсорсингу. Практика выявила ряд факторов, которые необходимо учитывать при выборе поставщика товаров и услуг по аутсорсингу.

Таблица 3.1. Критерии для выбора поставщиков по аутсорсингу[[2]](#footnote-2)

|  |  |
| --- | --- |
| Критерии  | Комментарии  |
| 1. Доверие | Оценивается опытность поставщика, то есть количество обслуживаемых им клиентов |
| 2. Надежность | Оценивается соответствие поставщика требованиям своих клиентов |
| 3. Обслуживание | Анализируется уровень обслуживания поставщика и сравнивается с уровнем заказчика или с уровнем других поставщиков |
| 4. Экономия средств | Сопоставляется уровень цен данного поставщика и других поставщиков |
| 5. Гибкость | Оценивается, способен ли поставщик работать в условиях изменения потребностей заказчика, который может расширять или сворачивать свою деятельность |
| 6. Кадровая политика | Анализируется кадровая политика поставщика и возможность влияния ее на сотрудников заказчика |
| 7. Жесткость или либерализм в контракте | Выявляется желание поставщика заключить «жесткий» контракт или «либеральный», то есть оставить возможность для внесения поправок в контракт |
| 8. Внутренняя квалификация и контроль | Оценивается желание поставщика помогать заказчику в поддержании должной квалификации его сотрудников в целях поддержания бизнеса на должном уровне, а также для его расширения |

Для оценки данных критериев может быть разработана специальная система оценок.

Эта система оценок должна включать вопросы, ответ на каждый из которых предполагает определенное количество баллов, в сумме дающих характеристику каждому из потенциальных поставщиков. Кроме того, необходимо определить минимальный «проходной балл», который будет отражать уровень минимальных требований к поставщику. Можно также после подсчета баллов разбить потенциальных поставщиков на следующие группы:

I группа (80-100% от общего числа баллов) – нужно обязательно связаться с этими поставщиками, пока конкуренты нас не опередили;

II группа (60-80% от общего числа баллов) – хорошие поставщики, которые при небольших усилиях могут перейти в первую группу;

III группа (50-60% от общего числа баллов) – проверьте планы дальнейшего роста этих компаний, так как некоторые из них могут быть готовы к перемещению в вышестоящие группы;

IV группа (ниже 50% от общего числа баллов) – необходимо обязательно продолжить поиск поставщика.

Таким образом, используя данный метод, компания может выбрать наиболее подходящего для себя аутсорсера (поставщика услуг). Для нашей компании важными являются следующие критерии:

* Доверие к компании и ее надежность – эти критерии достаточно субъективны, но оценить их возможно с помощью анализа информации о компании, размещенной на сайтах и в различных деловых и специализированных изданиях. При анализе подобной информации важными могут оказаться такие данные, как количество клиентов компании, описание реализованных проектов, скорость выполнения заказа, уровень качества услуг. Соответственно чем выше, например, количество клиентов, тем больше баллов получает компания и тем больше у нее шансов на получение контракта;
* Экономия средств – данный критерий позволяет путем опроса компаний сравнить цены на данный вид услуг и выбрать ту компанию, которая предлагает максимальный объем работ за минимальные деньги. Другими словами, данный критерий позволяет выбрать оптимальный вариант. Для оценки критерия полезной будет информация о перечне выполняемых работ и их стоимости. Также целесообразно сравнить затраты на аутсорсинг с затратами на выполнение работ собственными средствами. Это позволит руководству предприятия принять окончательное решение об использования аутсорсинга;
* Внутренняя квалификация и контроль – для оценки данного критерия полезной может быть информация о наличии программ обучения, тренингах, курсах и семинарах для сотрудников компании-заказчика. Особенно это важно при внедрении различных систем автоматизации, СМК и т.д.

В данный момент компании целесообразно использовать аутсорсинг в своей инновационной деятельности по двум причинам. Во-первых, это первый опыт осуществления инноваций в истории компании. Во-вторых, внедрение СМК – это процесс сложный, длительный и дорогостоящий, а также требующий постоянного контроля со стороны специалистов. Но в дальнейшем компания может встать перед выбором: продолжать использовать аутсорсинг или начать развивать данное направление внутри компании. В этом случае компания может провести так называемый матричный анализ.

«Матрица аутсорсинга» строится на основе анализируемых элементов бизнеса. Оценки (высокая, средняя, низкая) выставляются по двум шкалам: стратегическая важность для компании данного элемента бизнеса, и оценка элемента бизнеса по отношению к внешнему рынку (то есть насколько хорошо по сравнению с рынком компания выполняет работу).

Стратегическая важность

Поле 3

Защищайте и выделяйте

Поле 1

Создавайте и вступайте в альянс

Поле 2

Развивайте и защищайте

высокая

Поле 5

Делайте сами и защищайте

Поле 4

Вступайте в альянс

Поле 6

Делайте сами и продавайте

средняя

Поле 9

Выделяйте и продавайте

Поле 8

Ликвидируйте и покупайте на рынке

Поле 7

Ликвидируйте и покупайте на рынке

низкая

 низкий средний высокий

 Уровень подразделения по сравнению с рынком

Рис 3.1. Матрица аутсорсинга

Полученная матрица состоит из 9 полей, соответствующих возможным комбинациям оценок бизнеса по двум выбранным шкалам.[[3]](#footnote-3)

Поле 1 – высокая стратегическая важность для компании данного элемента бизнеса и его низкий уровень. Поскольку стратегическая важность элемента высока, высока и зависимость компании от результатов его деятельности. Очевидное решение – развитие данного подразделения в рамках компании. В силу того, что покупать продукцию данного подразделения на открытом рынке опасно (компания попадает в зависимость от поставщиков), то на первом этапе целесообразно организовать альянс, - установить долгосрочные отношения с теми, чей уровень работы выше, чем в среднем по рынку.

Поле 2 – высокая стратегическая важность элемента бизнеса и средний уровень его развития. В этом случае необходимо инвестировать в образование сотрудников и приобретение ими опыта. Также необходимо привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов.

Поле 3 – высокая стратегическая важность подразделения и высокий уровень его работы. В этом случае необходимо сделать максимальный акцент на защиту и сохранение достигнутого опыта.

Поле 4 – средняя стратегическая важность элемента и низкий уровень компетентности его сотрудников. Так как в данном случае зависимость компании от работы подразделения достаточно высока, то стоит либо пересмотреть стратегию компании, либо установить долгосрочные партнерские отношения с ведущими производителями в данном секторе.

Поле 5 – средняя стратегическая важность и средний уровень деятельности его сотрудников. В этом случае целесообразно привлечь к работе в анализируемом подразделении компании более компетентных сотрудников с сохранением прежнего размера его штата.

Поле 6 – средняя стратегическая важность и высокий уровень квалификации сотрудников. Целесообразно в таком случае постараться продать опыт, знания и результаты деятельности сотрудников на рынке.

Поле 7 – низкая стратегическая важность подразделения и низкий уровень его деятельности. Оптимальное решение в данном случае – ликвидировать подразделение и передать на аутсорсинг.

Поле 8 – низкая стратегическая важность и средний уровень работы подразделения. Решение аналогичное предыдущему.

Поле 9 – низкая стратегическая важность и высокий уровень квалификации сотрудников. Оптимальное решение – выделение подразделения в отдельную фирму, вложение определенных средств в ее развитие и последующая продажа.

На наш взгляд, компания в данный момент находится в поле 4 (средняя стратегическая важность элемента бизнеса и низкий уровень компетентности его сотрудников). На предприятии работают недостаточно квалифицированные специалисты в области менеджмента качества, но в тоже время конкурентоспособность продукции напрямую зависит от ее качества, то есть необходимо внедрение СМК. В данной ситуации компании целесообразно заключить договор аутсорсинга с компанией, специализирующейся на решении подобных проблем на довольно длительный период. Так как объект исследования – это производственное предприятие, то деятельность по контролю качества всегда будет вспомогательной, поэтому вероятно компания постоянно будет находиться в поле 4.

В целом использование рассмотренных выше методов поможет компании максимально эффективно организовать свою деятельность и использовать свои ресурсы с наибольшей пользой.

**3 Оценка и ранжирование поставщиков сырья и материалов**

Принятие взвешенных и эффективных решений – одна из главных задач, стоящих перед руководителями. Однако зачастую используемые ими методы не отвечают требованиям современного мира с его избытком информации и высоким ритмом жизни.

В ситуации, когда внешняя среда организации характеризуется все большим динамизмом и неопределенностью, усложняются процессы взаимоотношения между хозяйствующими субъектами, условия деятельности характеризуются все большим разнообразием. При этом руководитель подразделения должен учитывать множество факторов при принятии управленческих решений, осознавая то, что не все критерии одинаково влияют на конечные результаты. Всё это приводит к переполнению коммуникационных каналов, влечет неизбежные ошибки, т.к. лицу, принимающему решение, приходится считаться со многими параметрами, относящимися как к внешней среде, так и к внутренней.

При всём вышесказанном, принятие решений на предприятиях зачастую осуществляют посредством приблизительного расчета «выгоды», что неизбежно приводит к возникновению сложных конфликтных ситуаций и влечет дополнительные затраты и рост расходов, что подрывает экономическую безопасность компании и снижает уровень конкурентоспособности.

Проанализируем процесс разработки решения по выбору поставщика. для осуществления своей основной деятельности необходимо регулярно получать материалы и комплектующие, такие как гипсокартони, углерод технический и т.д. От сбалансированности и стоимости поставок зависит ритмичность деятельности предприятия.

В данной работе поставлена цель провести оценку поставщика на данном предприятии.

Стандарты по оценке поставщиков и качеству поставляемой продукции в «НЕВААКВАСТОП» прошли определенные этапы развития и соответственно с течением времени изменялись. С 2000 г. по 2004 г стандарты предприятия разрабатывались с учетом требований МС ИСО 9001. А с 2005 г. по 2018 г. с учетом требований ИСО/ТУ 16949. Данные изменения произошли вследствие усовершенствования системы оценки поставщиков сырья и материалов.

На современном этапе функционирования предприятия порядок и критерии оценки поставщиков сырья и материалов на ООО «НЕВААКВАСТОП» установлены стандартом «Оценка изготовителей и поставщиков сырья и материалов», введенного в действие приказом № 1174 от 31.10.2018 г. Данный стандарт устанавливает порядок и критерии оценки изготовителей и поставщиков сырья и материалов для получения количественной характеристики способности каждого изготовителя и поставщика осуществлять поставки в точном соответствии с требованиями к качеству продукции и договорными обязательствами.

С совершенствованием системы менеджмента качества совершенствуется и процедура «Оценка поставщиков сырья и материалов». В целом за 2018 год по процедуре были внесены следующие изменения:

1. Оценка за 4-й квартал является одновременно годовой. Можно считать, что такая оценка стала более эффективной. При устранении поставщиками замечаний в 1-3 кварталах оценка 4 квартала является окончательной.

2. Увеличена весомость критерия В1 «Уровень качества поставляемой продукции» с 0,4 до 0,5.

В целом за 2018 год оценено 76 поставщиков из 90 (85%). Оставшиеся 15% - это поставщики вспомогательных материалов, не используемых в производстве шин.

Следует отметить увеличение количества «отличных» поставщиков и уменьшение «ненадежных» в сравнении с 2017 годом.

Категории поставщиков представим в таблице 12.

Таблица 12. Категории поставщиков в 2017-2018 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категория поставщиков | 2017 г. | 2018 г. |
| Отличный поставщик | 33 | 21 |
| Надежный поставщик | 36 | 60 |
| Ненадежный поставщик | 7 | 9 |

Количество поставщиков по группам сырья и материалов: гипсокартон – 8, текстильный корд – 6, металлический корд – 5, строительная смесь – 2, умягчители – 6, комплектующие материалы – 2.

По сравнению с 2017 годом отмечается увеличение замечаний по группе гипсокартона как при входном контроле, так и при переработке. Основное замечание по группе гипсокартонов: посторонние включения имеют большую долю несоответствий. Необходимо отметить положительный момент: снятие баллов по составляющей «Качество продукции» в 2018 не было. Основные замечания замечания по составляющей «Замечания по сопроводительной документации» имеются у многих изготовителей. Сырье, поставленное без сопроводительного документа или с документами, имеющими вышеперечисленные замечания, в производство не отпускается, берется на ответственное хранение, проведение входного контроля приостанавливается.

Главная составляющая критерия «Уровень перспективности» это соответствие системы менеджмента качества требованиям стандарта ИСО 9001. На сегодняшний день из 90 поставщиков имеют сертифицированную систему качества - 64 (71,1%), не сертифицированы – 26 (28,9%). Согласно требованиям ИСО/ТУ 16949 предприятие должно работать только с поставщиками, сертифицированными по ИСО 9001.

Критерий «Степень лояльности» определяется следующими составляющими: полнота включения в контракт требований по качеству, выполнение требований контракта и оперативность реагирования поставщика на письма, запросы и требования ООО «НЕВААКВАСТОП». Важность критерия «Степень лояльности» ни у кого не вызывает сомнений – необходимо всегда отвечать на письма потребителя. Тем не менее, не все поставщики своевременно отвечают на запросы и требования, среди которых ОАО «Нефтекамскнефтехим» и ОАО «Нефтекамскстроительная смесь»

Аудиты поставщиков сырья и материалов, как один из методов обеспечения гарантии качества закупаемой продукции, ООО «НЕВААКВАСТОП» применяет с 2010 года. Цель аудита: оценка способности поставщика изготавливать продукцию, соответствующую требованиям ОАО «НЕВААКВАСТОП». С внедрением Международного стандарта автомобилистов ИСО/ТУ 16949 значение внешних аудитов возрастает. За истекший год было проверено 7 предприятий: 5 предприятий – изготовителей поставляемой продукции – ОАО «Азот», ОАО «Нефтекамский механический завод», ЗАО «ТЕКОМ», «КНАУФ», ЗАО «Ярполимермаш-Татнефть»; 2 предприятия – в рамках одобрения производства для поставки сырья – ООО «Орелкорд» - потенциальный поставщик; ООО «Стройснабкомплект». Анализ несоответствий, выявленных в ходе аудитов, показал, что есть группы особо значимых несоответствий, которые повторяются практически на всех проверенных предприятиях. Цель аудита:

- оценка способности поставщика изготавливать продукцию, соответствующую требованиям ОАО «НЕВААКВАСТОП»;

- развитие поставщика – улучшение деятельности и, как следствие, улучшение качества[[4]](#footnote-4).

В ОАО «НЕВААКВАСТОП» все поставщики проходят процедуру оценки по заданным критериям. К таковым критериям данного предприятия относятся: уровень качества поставляемой продукции, уровень организации поставок, уровень перспективности изготовителя, поставщика, степень лояльности изготовителя, поставщика. Оценку по заданным критериям проводят специалисты отдела технического контроля, т.е. проводится экспертная оценка. По результатам проведенной оценки определяются категории поставщиков, производителей – отличные, надежные, ненадежные

Для определения категории поставщиков необходимо проведение оценки по заданным критериям. Расчет оценки таких критериев представим расчета баллов по СТП 11.70-08 на примере «Нефтекамскнефтехим».

Максимальное значение каждого критерия B1, B2,B3, В4 100 баллов.

ОАО «Нефтекамскнефтехим» поставляет четыре вида продукции, следовательно, критерий качества поставляемой продукции рассчитывается как средний показатель данного критерия по всем видам поставляемой продукции.

Рассмотрим такой вид продукции ОАО «НКНХ», как гипсокартон СКИ-3:

Рассчитаем критерий В1, для которого нужно определить значения составляющих критерия уровня качества поставляемой продукции.

Уровень качества поставляемой продукции (В1) оценивается по следующим показателям: качество продукции в состоянии поставки; качество продукции при переработке; отсутствие повторных претензий по одному и тому же дефекту; качество продукции, повлиявшее на качество шин у потребителя.

Совокупный уровень качества поставляемой продукции В1Σ оценивается как среднее арифметическое показателей В1 различных видов (марок) продукции, выпускаемой одним изготовителем и поставляемой одним поставщиком.

Для начала определяем отношение несоответствующей продукции к общему количеству проанализированной продукции.

b1 = [(кол-во несоответствующей продукции) / (общее кол-во проанализированной продукции за отчетный период);

b1 = 0 / 18,5 т = 0; b1 = 0.

Качество упаковки и маркировки в состоянии поставки является удовлетворительным и соответственно b2 = 0.

Далее определяем отношение несоответствующей продукции к общему количеству переработанной продукции. Объем несоответствующей продукции составил 25,6 т.:

- слипание брикетов друг с другом – 10,61 т.

- посторонние включения – 2,58 т.

- залипание брикетов к упаковке – 1,8т.

- грязь в брикетах – 3,81 т.

- посторонние включения в виде бумаги – 6,8 т.

Объем переработанной продукции составил 85,33 т.

b3 =(25,6/85,33) \* 100% = 0,3\*100% = 30%.

Снято 30 баллов, соответственно b3=30.

Несоответствия выявленные в процессе переработки не обнаружены, соответственно b4=0.

Повторение претензий в течение 12 месяцев не происходило, соответственно b5=0.

Наличия случаев возврата от потребителя из-за качества продукции (сырья) не было – 0 баллов, т.е. b6=0.

Теперь рассчитаем по полученным показателям В1 по формуле:

В1 = 100- ∑bi ,

где ∑bi - полученная сумма баллов по оцениваемым характеристикам.

В1 = 100- ∑bi = 100-(0+0+30+0+0+0)=70 баллов.

По продукции ХБК, которая также поставляется ОАО «НКНХ», представим результаты расчета оценочных критериев:

b1=0, b2=0, b3=0, b4=0, b5=0, b6=0.

Таким образом, критерий качества поставляемой продукции будет следующий:

В1= 100-0=100.

По продукции БК-1675Н, которая также поставляется ОАО «НКНХ», представим результаты расчета оценочных критериев:

b1=0, b2=0, b3=0,

b4=0, b5=0, b6=0.

Таким образом, критерий качества поставляемой продукции будет следующий:

В1= 100-0=100.

По продукции СКД-Н, которая также поставляется ОАО «НКНХ», представим результаты расчета оценочных критериев:

b1=0, b2=0, b3=0, b4=0, b5=0, b6=0.

Таким образом, критерий качества поставляемой продукции будет следующий:

В1= 100-0=100.

ОАО «Нефтекамскнефтехим» поставляет четыре вида продукции, следовательно, критерий качества поставляемой продукции рассчитывается как средний показатель данного критерия по всем видам поставляемой продукции и сырья по формуле:

В1∑ = ∑В1/n,

где n - количество видов (марок) продукции, поставляемых одним поставщиком.

В1∑ =(70+100+100+100)/4=92,5

Далее рассчитаем критерий уровня организации объемов поставок (В2), для которого определим составляющие критерия.

Уровень организации поставок (В2) оценивается по следующим показателям: выполнение объема поставок; выполнение графика поставок; возмещение потерь от поставки бракованной продукции; замечания по сопроводительной документации.

Невыполнение графиков поставок (b1) отсутствовало, следовательно, b1=0.

Нарушений графика поставок не было, следовательно, b2=0.

Возмещения брака также не происходило, следовательно, b3=0.

Замечаний отдела технического контроля по сопроводительной документации не было, соответственно, b4=0.

Таким образом, критерий уровня организации поставок будет рассчитываться по формуле:

В2 = 100- ∑bi ,

где ∑bi - полученная сумма баллов по оцениваемым характеристикам.

В2 = 100- ∑bi = 100-(0+0+0+0)=100 баллов.

Уровень перспективности изготовителя (ВЗ). его потенциальные возможности по обеспечению качества, оценивается по следующим показателям:

* выполнение требований по сертификации СМК установленных ОАО «НЕВААКВАСТОП»;
* использование статистических методов управления процессами;

уровень подготовки и обучения персонала.

Далее определим критерий уровня перспективности изготовителя (В3) по формуле:

В3 = 100- ∑bi ,

где ∑bi - полученная сумма баллов по оцениваемым характеристикам.

СМК сертифицирована, следовательно, b1=0. Статистический анализ процесса не представлен, следовательно, согласно таблице 7 снимается 20 баллов. b2=20. Информация по обучению персонала не представлена, следовательно, согласно таблице 7 снимается 20 баллов. b3=20.

Таким образом, уровень перспективности изготовителя будет следующий:

В3 = 100- ∑bi = 100-(0+20+20)=100-40=60 баллов.

Уровень перспективности поставщика (В3) оценивается следующим показателем:

* поставка продукции от изготовителя, СМК которого соответствует требованиям установленным ОАО «НЕВААКВАСТОП» и представление копий сертификата на СМК изготовителя.

Степень лояльности изготовителя и поставщика (В4) оценивается по следующим показателям:

* полнота включения в контракт требований по качеству и выполнение требований контракта;
* оперативность реакции изготовителя и поставщика на письма, запросы, вызовы и требования ОАО «НЕВААКВАСТОП».

Далее рассчитаем критерий степени лояльности поставщика (В4) по формуле:

В4 = 100- ∑bi ,

где ∑bi - полученная сумма баллов по оцениваемым характеристикам.

Не все установленные ОАО «НЕВААКВАСТОП» требования по качеству включены в условия контракта, следовательно, согласно таблице 9 снимается 30 баллов. b1= 30

Представители ОАО «Нефтекамскнефтехим» отвечают на письма, вызовы, требования, согласно таблице 9 баллы не снимаются, соответственно, b2= 0

Таким образом, критерий степени лояльности поставщика будет следующий:

В4 = 100- ∑bi = 100-(30+0)=100-30=70 баллов.

Рассчитываем интегральную оценку поставщика В:

Интегральную оценку деятельности поставщика рассчитаем по формуле:

В = K1 • B1 (или B1Σ) + К2 • В2+ К3 • В3 + К4 • В4,

где: B1, B1Σ, B2, В3, В4 - обозначение критериев деятельности изготовителя и поставщика; К1 К2, К3, К4 - коэффициенты значимости соответствующего критерия.

К1=0,5 К2 = 0,25 К3=0,15 К4=0,10.

В= К1 В1 + К2 В2 + К3 В3+ К4 В4 = 0,5х92,5 + 0,25х100 + 0,15х60 + 0,10х70 = 87,25 баллов.

Представленная методика оценки поставщиков сырья и материалов, проводимая в ОАО «НЕВААКВАСТОП» позволяет рассчитать все показатели. Соответственно за 2 квартал 2009 года был произведен расчет и результаты оценки качества продукции, поставляемой ОАО «Нефтекамскнефтехим» представим в таблице 12.

Таблица 12. Результаты оценки качества продукции, поставляемой ОАО «Нефтекамскнефтехим» за 2 квартал 2019 года.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование продукции | Уровень качества поставляемой продукции | Уровень организации поставок | Уровень перспективности поставщика | Степень лояльности поставщика |
| СКИ-3 | В1 = 70 | В2 = 100 | В3 = 60 | В4 = 70 |
| ХБК | В1 = 100 |
| БК | В1 = 100 |
| СКД-Н | В1 = 100 |
| Итого | В1 = 92,5 | В2 = 100 | В3 = 60 | В4 = 70 |
| Интегральная оценка В= К1 В1 + К2 В2 + К3 В3+ К4 В4 = 0,5х92,5 + 0,25х100 + 0,15х60 + 0,10х70 = 87,25 баллов.  |
| Категория поставщика «Надежный»  |

Представим результаты оценки с ранжированием основных поставщиков сырья и материалов по категориям за 2017-2019 гг. в таблицах 13, 14, 15.

Таблица 13. Результаты оценки с ранжированием основных поставщиков сырья и материалов по категориям за 2017 год.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Отличные | Кол-во баллов | Надежные | Кол-во баллов | Ненадежные | Кол-во баллов |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Гипсокартон |  |  | ОАО «Нефтекамскнефтехим» г.Нефтекамск | 85,8 |  |  |
| Гипсокартон |  |  | ОАО «Воронежсинтезгипсокартон» г.Воронеж | 86,7 |  |  |
| Гипсокартон |  |  | ЗАО «Гипсокартон» г.Стерлитамак | 80,5 |  |  |
| Технический углерод |  |  | ОАО «НКТУ», г.Нефтекамск | 80 |  |  |
| Средний балл |  83,25 |

Исходя из представленных в таблице 13 результатов оценки с ранжированием основных поставщиков сырья и материалов по категориям за 2017 год следует, что основные поставщики вошли в категорию надежные. Средний балл по этим поставщикам в 2017 году составил 83,25. Всё это говорит о том, что этим предприятиям необходимо повышать эффективность поставок сырья и материалов в ОАО «НЕВААКВАСТОП».

Таблица 14. Результаты оценки с ранжированием основных поставщиков сырья и материалов по категориям за 2018 год.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Отличные | Кол-во баллов | Надежные | Кол-во баллов | Ненадежные | Кол-вобаллов |
| Гипсокартон |  |  | ОАО «Нефтекамскнефтехим» г.Нефтекамск | 82,25 |  |  |
| Гипсокартон |  |  | ОАО «Воронежсинтезгипсокартон» г.Воронеж | 82 |  |  |
| Гипсокартон |  |  |  |  | ЗАО «Синтез-Гипсокартон» г.Стерлитамак | 71,9 |
| Технический углерод |  |  | ОАО «НКТУ», г.Нефтекамск | 83,75 |  |  |
| Средний балл  |  80 |

В таблице 14 наглядно видно, что в 2018 году один из основных поставщиков сырья ООО «НЕВААКВАСТОП» - ЗАО «Синтез-Гипсокартон» г. Стерлитамак – выбыл из категории надежных поставщиков в категорию ненадежных. При этом количество потерянных баллов составило 8,6. Средний балл по основным поставщикам продукции составил 80. По сравнению с 2017 годом это на 3,25 балла меньше. Такую тенденцию можно охарактеризовать как негативную.

Таблица 15. Результаты оценки с ранжированием основных поставщиков сырья и материалов по категориям за 2019 год.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Отличные | Кол-во баллов | Надежные | Кол-во баллов | Ненадежные | Кол-вобаллов |
| Гипсокартон |  |  | ОАО «Нефтекамскнефтехим» г.Нефтекамск | 87,25 |  |  |
| Гипсокартон |  |  |  |  | ОАО «Воронежсинтезгипсокартон» г.Воронеж | 77,5 |
| Гипсокартон |  |  |  |  | ЗАО «Синтез-Гипсокартон» г.Стерлитамак | 78,6 |
| Технический углерод |  |  | ОАО «НКТУ», г.Нефтекамск | 88,6 |  |  |
| Средний балл  | 83 |

В таблице 15 наглядно видно, что в 2019 году ещё один из основных поставщиков переместился из надежных поставщиков в ненадежные – это ОАО «Воронежсинтезгипсокартон», количество баллов которого снизилось на 4,5. Средний показатель количества набранных основными поставщиками баллов за 2019 (1 полугодие) год составил 83 балла, что отражает положительную тенденцию по сравнению с 2018 годом, но по сравнению с 2017 годом ситуация ещё не улучшилась.

**4. Анализ и сравнение** **стоимости проекта при реализации по аутсорсингу или собственными силами, в производстве**

Примем во внимание концепцию альтернативной стоимости затраты по проекту, передаваемому фирмой-заказчиком в аутсорсинг, где согласно данной концепции затраты всегда должны сравниваться со стоимостью реализации проекта собственными силами.

Стратегия развития анализируемой компании представлена на схеме 1.

Рассмотрим бизнес-процесс экономической эффективности производства продукции с передачей в аутсорсинг и реализацию его собственными силами.

Рассмотрим ситуацию реализации производственной программы состоящей из четырех моделей. Производственную программу планируется осуществить за месяц в количестве трех тысяч изделий.

Схема №1



Проанализируем что будет выгоднее: создать собственный производственный цех по выпуску гидроизоляционных материалов или арендовать услуги у третьей стороны на условиях аутсорсинга.

Производственные мощности предприятия достаточны для реализации необходимого количества изделий за месяц. Стоимость услуг составит (таблица №1):

Таблица №1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование модели | Количество единиц | Стоимость изготовления.  | Сумма |
| Внешний гидроизоляционный материал | 700 шт.  | 120 руб.  | 84000 руб.  |
| Внутренний гидроизоляционный материал | 1000 шт.  | 65 руб.  | 65000 руб.  |
| Рулонный гидроизоляционный материал | 500 шт.  | 116 руб.  | 58000 руб.  |
| Обмазочная гидроизоляция | 800 шт.  | 137 руб.  | 109600 руб.  |
| Сумма | 3000 шт.  |  | 316600 руб.  |

Транспортные расходы для осуществления доставки сырья, материалов и готовой продукции составит 9000 рублей. Накладные расходы на реализацию процесса аутсорсинга (связь с фабрикой, командировочные расходы, непредвиденные расходы) составляют 10000 рублей.

Заработная плата технолога контролирующего процесс производства 8000 рублей плюс социальные налоги. Затраты на оплату труда составляют 11000 рублей.

Общая сумма расходов по производству на условиях аутсорсинга составляет 346600 рублей.

Предположим, что принимается решение о создании собственных производственных мощностей.

Определяющим моментом в организации гидроизоляционного цеха является производственный процесс. Он состоит из совокупности взаимосвязанных основных, вспомогательных и обслуживающих процессов, в результате которых исходные материалы превращаются в готовые изделия. Производственный процесс требует разделение труда и соответствующего разделения оборудования, помещений и т.п.

Для организации производства необходим подготовительный участок 40 кв. метров. Непосредственно швейный цех 100 кв. метров. Соответственно расходы на аренду помещения составят 36400 рублей в месяц.

Наиболее оптимальным является цех на 20 рабочих мест.

Для эффективности использования оборудования и производственных площадей необходимо загрузить работой две бригады с графиком работы 2 через 2, по 11 часов.

Необходимый штат работающих и расходы на оплату труда (таблица №2).

Таблица №2

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность.  | Количество человек | Заработная плата 1 рабочего | Заработная плата. \* | Сумма |
| Инженер | 2 | 7000 | 9600 | 19200 |
| Технолог | 1 | 12000 | 16500 | 16500 |
| мастер | 2 | 10000 | 13700 | 27400 |
| рабочий | 40 | 7000 | 9600 | 384000 |
| Наладчик | 1 | 9000 | 12400 | 12400 |
| грузчик | 2 | 5000 | 6900 | 13800 |
| Уборщица | 1 | 4000 | 5500 | 5500 |
| ИТОГО |  |  |  | 478800 |

\* В таблице заработная плата указана с учетом социальных налогов.

Амортизация оборудования составит 20000 рублей в месяц.

Произведем расчет необходимого времени для изготовления запланированного количества изделий (таблица №3).

В рассматриваемом бизнес - проекте сорок рабочих , работая 15 дней в месяц по 11 часов, вырабатывают 6600 человеко-часов. (40\*15\*11=6600).

Этого времени достаточно для производства запланированной производственной программы, с учетом времени потерь при запуске новых моделей.

Таблица №3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование модели | Затрата времени на 1 изделия в часах.  | Количество единиц | Общее количество нормо-часов |
| Внешний гидроизоляционный материал | 2,7 | 700 шт.  | 1890 |
| Внутренний гидроизоляционный материал | 1 | 1000 шт.  | 1000 |
| Рулонный гидроизоляционный материал | 2,6 | 500 шт.  | 1300 |
| Обмазочная гидроизоляция | 2,9 | 800 шт.  | 2320 |
| Сумма |  | 3000 шт.  | 6510 |

Общие расходы на содержание и эксплуатацию собственного производства в месяц составят:

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование затрат | Стоимость рублей.  |
| Аренда помещения | 36400 |
| Коммунальные услуги | 12000 |
| Амортизация оборудования | 20000 |
| Заработная плата с учетом социальных налогов.  | 478800 |
| Непредвиденные расходы | 3000 |
| ИТОГО | 550200 |

Из этой таблицы видно что на содержание собственного производства потребуется значительно больше денежных средств чем на условиях аутсорсинга.

|  |  |
| --- | --- |
| Расходы на производство на условиях аутсорсинга | Расходы при производстве на собственных мощностях |
| 316600 | 550200 |

Исходя из произведенных расчетов видно, что специализированные предприятия выполняют работу дешевле чем собственное производство, а по качеству выполненных работ оставляют позади мелкие собственные производства.

По мимо финансовой выгоды аутсорсинг дает фирме дополнительную мобильность. При всплески покупательской активности организация может в кратчайший срок произвести необходимое количество изделий. Имея собственное производство организация будет ограничена в мощностях.

Основные аргументы "за" и "против" применения аутсорсинга в работе компании ООО «НЕВААКВАСТОП

Аргументы "за" использования аутсорсинга.

Нет необходимости производить продукцию в течении всего года, можно ограничиться только периодами когда формируется сезон на рынке.

Денежные средства полученные в конце сезона можно инвестировать в другие виды деятельности, до начала следующего сезона.

* Размещение большого заказа в одно время требует большого объема сырья, это способствует получению скидок при покупки больших партий сырья у производителей.
* Закупки больших партий сырья, материалов в одном месте снижают затраты на их доставку.
* Возможность прошивать модели большими партиями одновременно, на разных предприятиях, с использованием специального оборудования. Это не ограничивает моделирование и дает дополнительную возможность воплощать идеи в реальность.
* Отсутствие необходимости в обновлении устаревшего оборудования и оснащения новым.

Аргументы "против" использования аутсорсинга.

возможность постоянного роста цен на услуги.

возможность срыва производственной программы.

можно не найти фабрику устраивающую по цене и сроком производства.

сложность с осуществление контроля на всех этапах производства.

1. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. – М.: ЮНИТИ, 2003 [↑](#footnote-ref-1)
2. Курьянович В. Реструктуризация фирмы и переход на аутсорсинг // www.md-management.ru [↑](#footnote-ref-2)
3. Курьянович В. Реструктуризация фирмы и переход на аутсорсинг // www.md-management.ru [↑](#footnote-ref-3)
4. Ахметова Р.С. Обеспечить рынок качественными шинами. // Ни-жнекамский шинник. - 2009. – 17 июля. [↑](#footnote-ref-4)