

Вінницький національний технічний університет
Факультет машинобудування та транспорту
Кафедра автомобілів та транспортного менеджменту

**ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВТОСЕРВІСНИХ
ПІДПРИЄМСТВ ШЛЯХОМ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ
В УМОВАХ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«АВТОЦЕНТР» МІСТО КИЇВ**

Графічна частина

до магістерської кваліфікаційної роботи
зі спеціальності 274 – Автомобільний транспорт
08-29.МКР.013.00.000

Керівник роботи к.т.н., доцент

Цимбал С.В.

Розробив студент гр. 1АТ-18мз

Окаєвич О.М.

Вінниця ВНТУ 2020

Мета та задачі дослідження

Метою роботи є вдосконалення виробничих процесів автосервісних підприємств, збільшення їх конкурентоспроможності на основі розробки та використання імітаційної моделі виробничої системи.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити такі завдання:

1. Визначити способи оцінки конкурентоспроможності, поняття та роль якості в конкуренції.
2. Визначити характеристики та основні виробничі процеси автосервісних підприємств, сутність продукту автосервісу, поняття якості в автосервісі.
3. Сформулювати графічні моделі виробничих процесів, побудувати графічні моделі
4. Оптимізувати виробничі процеси автосервісних підприємств.

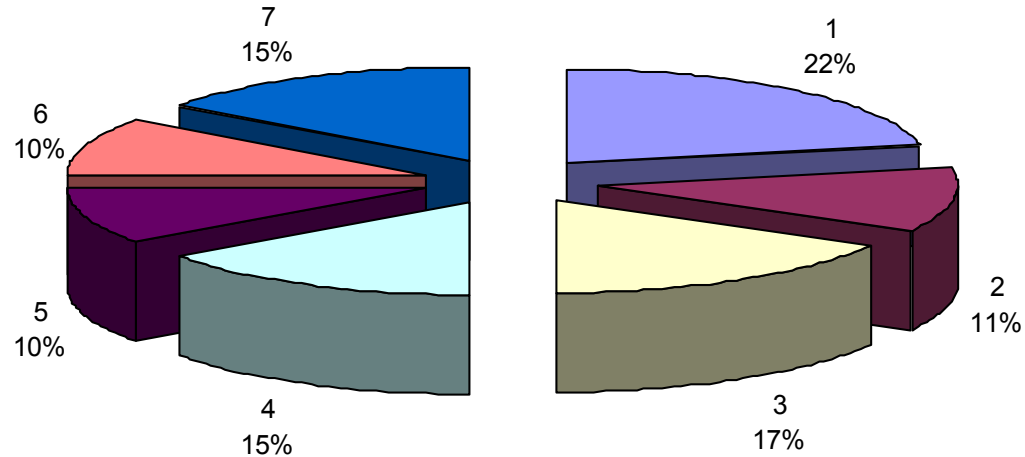
Об'єкт дослідження – діяльності підприємства автосервісу.

Предмет дослідження – процес поліпшення діяльності підприємства автосервісу.

Наукова новизна одержаних результатів. В магістерській дипломній роботі запропоновано комплексне вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності автосервісних підприємств на основі адаптації підприємства до вимог ринку, збільшення якості виробничих процесів, оптимізації виробничих процесів, запровадження та застосування процесів самовдосконалення.

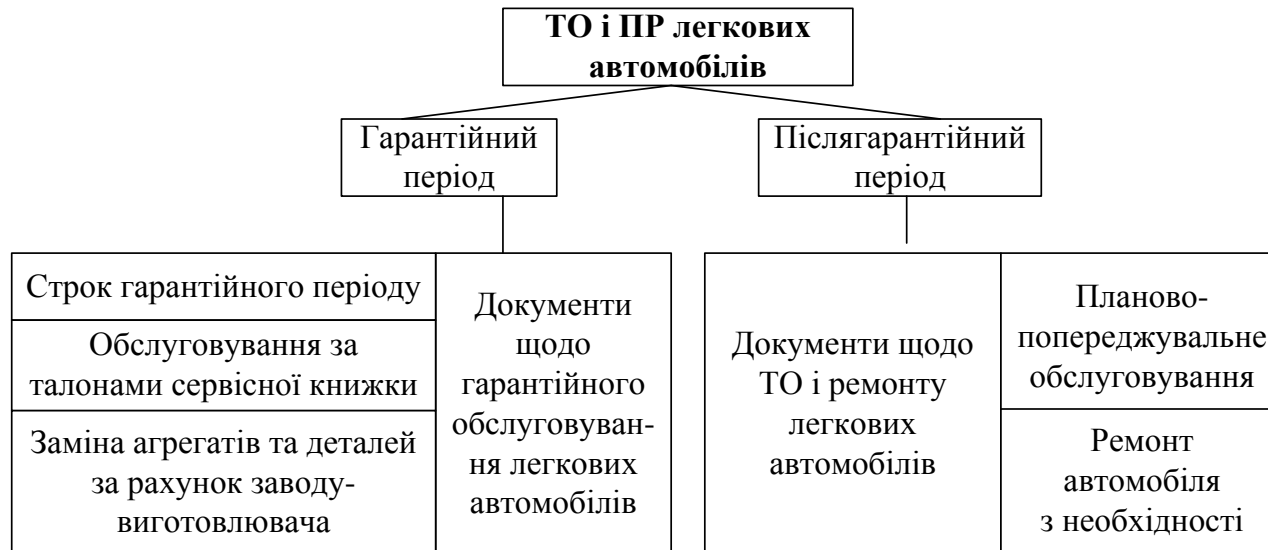
Практичне значення одержаних результатів роботи полягає в тому, що завдяки методології та алгоритму можна покращити якість обслуговування споживачів послуг автосервісу, більш ефективно використовувати ресурси підприємств, підвищити прибуток та покращити інші показники діяльності автосервісних підприємств.

Вільна частка ринку та частини, які займають конкуренти



1 – «Автотехнік»; 2 – «Алмаз-Авто»; 3 – «Біс-Ком Сервіс»; 4 – «Пегас Авто»; 5 – «Автоцентр»;
6 – Дрібні приватні майстерні, гаражі; 7 – Вільна частина ринку;

Структура системи ТО і ПР приватних легкових автомобілів



Стратегії, розроблені на основі даних SWOT-аналізу

Стратегії типу SO

SO1: S1 S2 S3 O1 O2 – За умови зростання рівня доходу населення, зростання штрафів зросте і число клієнтів СТО, цьому сприятимуть якісні послуги з ТО і Р, доступні ціни на ТО і ремонт, відсутність серйозних конкурентів поблизу

SO2: S4 S5 S6 O3 O4 O6– Організація невеликого СТО не потребує значних капіталовкладень, а щоденне надходження готівки при

незначних виробничих витратах дозволяє досить швидко повернути початкові витрати це дозволить вийти на нові сегменти ринку з збільшеною номенклатурою послуг.

SO3: S7 O5 O7 – Досвід роботи на ринку 10 років, не високий рівень цін та сучасне обладнання готові відреагувати на підвищення рівня життя, відновлення кредитування населення, тобто збільшення числа клієнтів

Стратегії типу WO

WO1: W2 W3 O1 O2 O3 – Зростання рівня доходу населення, зміна законодавства дозволить працювати на ринку та нарощувати власні темпи даному СТО навіть з персоналом недостатньої

кваліфікації

WO2: W4 W6 W7 O5 O6– Слабкий маркетинг, відсутність реклами компенсуються низькими цінами, якісним виконанням послуг з ТО і Р, швидкої заміни мастила, ремонту бамперів

Стратегії типу ST

ST1: S1 S2 T1 T2 – Достатній перелік, сегмент послуг, конкуренція збережуть існуючих клієнтів навіть при погіршенні платоспроможності громадян, зростанні вартості автомобілів та запасних частин до них

ST2: S7 S8 T3 T6– Досвід роботи на ринку, відсутність нових робочих місць в м. Київ знизять ризики відтоку кадрів та впливу несприятливих економічних змін

Стратегії типу WT

WT1: W1 W2 T2 – Вибір вірного курсу на конкурентний рівень цін, реклама, розширення спеціалізації СТО, впровадження нових дільниць, модернізація існуючого обладнання дозволить

працювати в період погіршення платоспроможності громадян, зростання вартості автомобілів та запасних частин до них

Класифікація факторів конкурентоспроможності автосервісних підприємств



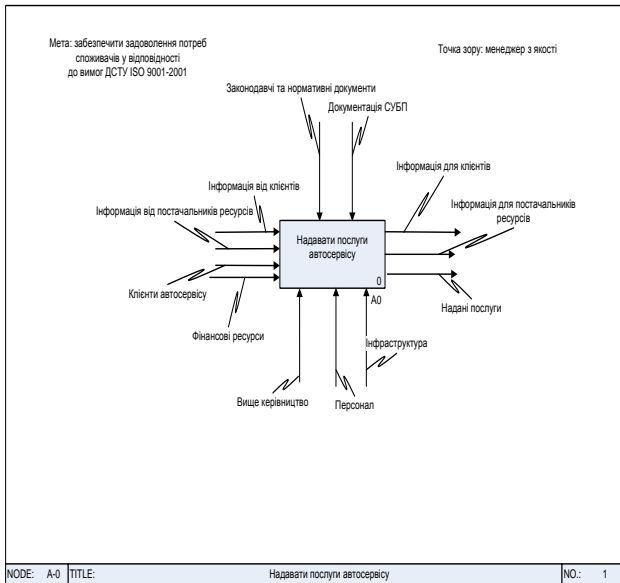
Бізнес-процеси автосервісного підприємства

Вид процесів	Назви процесів
<p>Основні процеси:</p> <p>процеси життєвого циклу продукту автосервісу</p> <p>Макропроцес</p> <p>«Обслуговувати клієнтів автосервісу»</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ініціювати замовлення <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Аналізувати ринок та потреби споживачів 1.2. Проектувати послуги та матеріальну продукцію 1.3. Проектувати технологічні процеси обслуговування автомобіля та клієнта 1.4. Інформувати клієнтів про можливості підприємства щодо надання послуг автосервісу 1.5. Залучати клієнтів 2. Планувати виконання замовлення <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Приймати клієнтів 2.2. Організувати заїзд автомобіля на місце прийому 2.3. Виконувати діагностування 2.4. Визначати несправності 2.5. Встановлювати необхідні види та обсяги робіт 2.6. Укладати з клієнтом договір 2.7. Складати наряд-замовлення 2.8. Складати кошторис витрат на виконання робіт 2.9. Узгоджувати кошторис з клієнтом 2.10. Виставляти рахунок-фактуру 2.11. Приймати авансовий платіж 2.12. Призначати виконавців робіт та терміни виконання 2.13. Планувати субпідрядників 2.14. Планувати забезпечення ресурсами 2.15. Складати графік виконання замовлення 2.16. Призначати менеджера замовлення 3. Виконувати замовлення <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Приймати від клієнта автомобіль 3.2. Організувати передачу автомобіля від клієнта представнику підприємства 3.3. Складати акт прийому-передачі автомобіля 3.4. Виконувати прибирально-мийні роботи 3.5. Виконувати роботи по автомобілю 3.6. Організувати час чекання клієнтом виконання роботи 3.7. Забезпечувати якість виконання робіт та її відповідність вимогам нормативних документів 3.8. Контролювати якість і повноту виконання робіт, їх відповідність вимогам нормативно-технічної документації 3.9. 4. Передавати роботу замовнику <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Передавати клієнту автомобіль після виконання роботи 4.2. Складати акт передання-прийняття автомобіля після виконання замовлення 4.3. 4.4. Організувати супроводження клієнта 5. Комерціалізувати автомобілі, запчастини, експлуатаційні матеріали

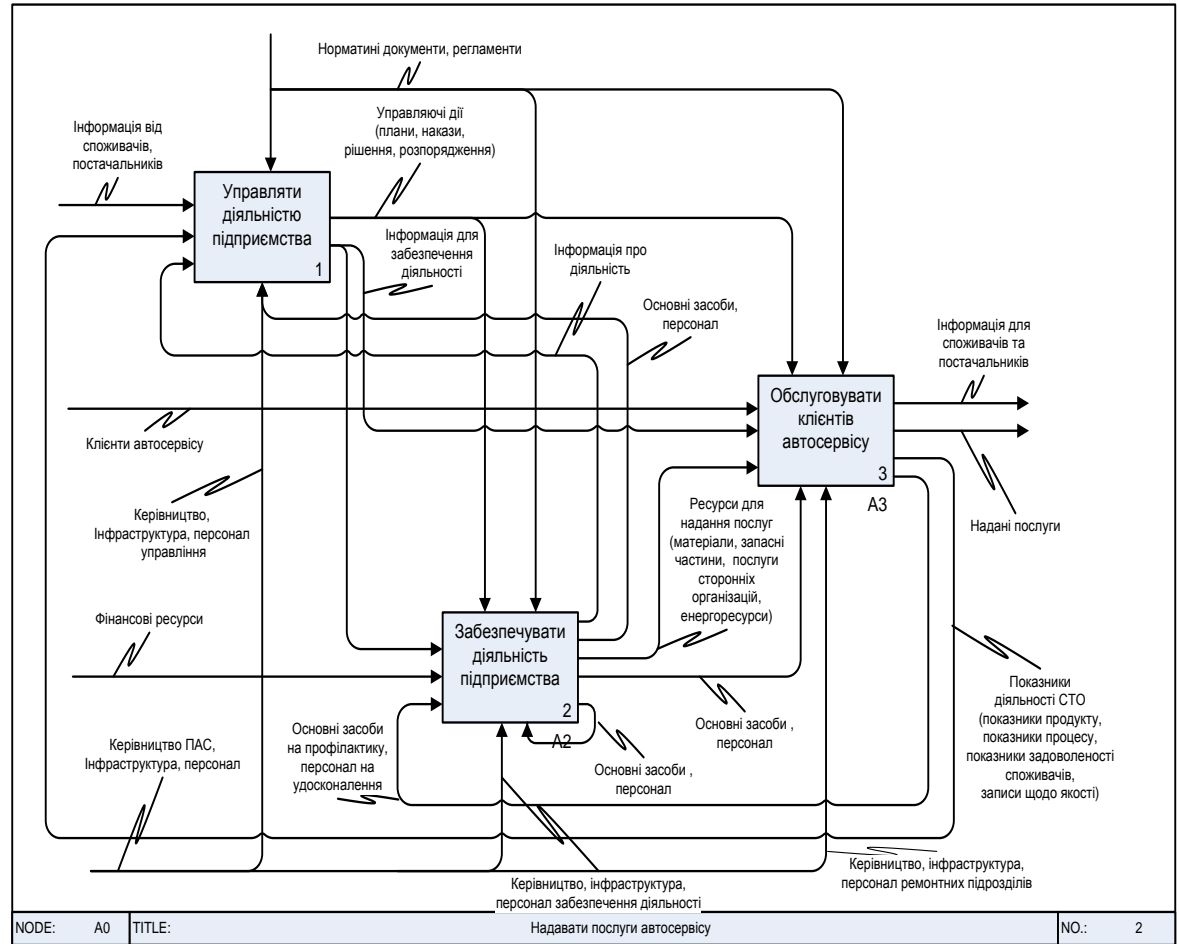
Бізнес-процеси автосервісного підприємства (продовження)

Вид процесів	Назви процесів
<p>Допоміжні процеси: процеси забезпечення основної діяльності</p> <p>Макропроцес «Забезпечувати діяльність підприємства»</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечувати експлуатацію будівель, споруд, комунікацій, технологічного обладнання та інших елементів інфраструктури; 2. Забезпечувати адміністративно-господарську діяльність; 3. Забезпечувати ресурсами: <ol style="list-style-type: none"> 3.1. персоналом; 3.2. інфраструктурою (будівлі, споруди, комунікації); 3.3. технологічним обладнанням та інструментом; 3.4. 3.11 4. Забезпечувати охорону ресурсів (безпека праці, охорона навколишнього середовища, охорона ресурсів підприємства); 5. Забезпечувати загальний та аналітичний облік;
<p>Процеси управління</p> <p>Макропроцес «Управляти діяльністю підприємства»</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управляти виробничою діяльністю підприємства 2. Управляти покращеннями й змінами: <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Вимірювати показники діяльності АТП: <ol style="list-style-type: none"> 2.1.1. Створювати систему виміру показників; 2.1.2. ... 2.1.5 2.2. Здійснювати оцінку якості; 2.3. Здійснювати порівняльний аналіз діяльності: <ol style="list-style-type: none"> 2.3.1. Визначати можливості проведення порівняльного аналізу; 2.3.2. Здійснювати порівняльний аналіз бізнес-процесів; 2.3.3. Здійснювати порівняльний аналіз конкурентних переваг. 2.4. Поліпшувати процеси й системи: <ol style="list-style-type: none"> 2.4.1. ... 2.11 3. Управляти людськими ресурсами: <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Розробляти й управляти стратегіями в області людських ресурсів; 3.2. ... 3.7 4. Управляти інформаційними ресурсами: <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Планувати управління інформаційними ресурсами; 4.2. 4.8 5. Управляти фінансовими й матеріальними ресурсами: <ol style="list-style-type: none"> 5.1. Управляти фінансовими ресурсами; 5.2. Здійснювати фінансові й облікові операції (транзакції); 5.3. ... 5.6 6. Управляти охороною навколишнього середовища: <ol style="list-style-type: none"> 6.1. Розробляти стратегію; 6.2. Забезпечувати відповідність законодавству; 6.3. ... 6.9 7. Управляти зовнішніми зв'язками: <ol style="list-style-type: none"> 7.1. Управляти відносинами з державними, місцевими та іншими органами;

Графічні моделі виробничих процесів та їх побудова

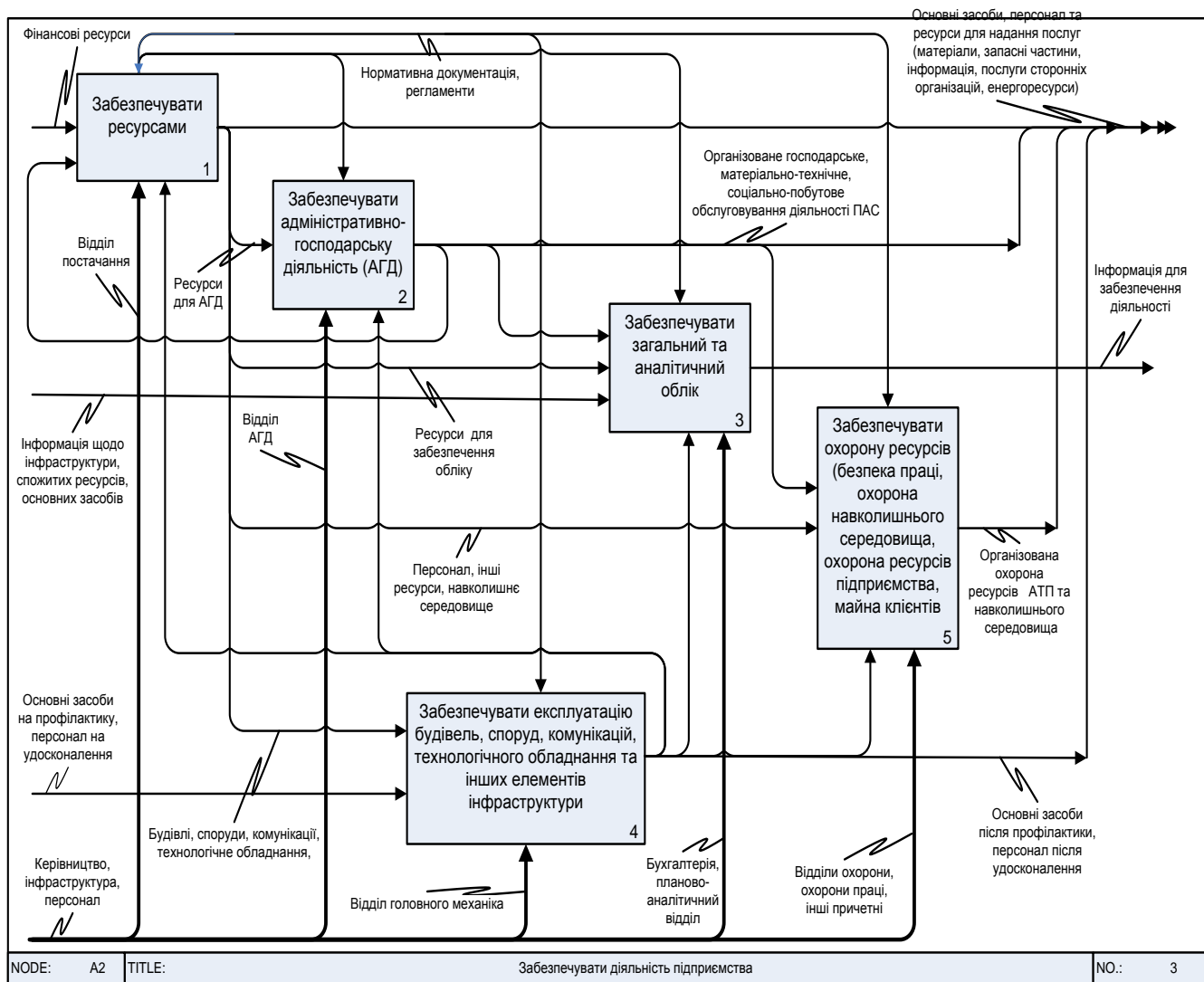


Контекстна діаграма гіперпроцесу підприємства автосервісу «Надавати послуги автосервісу»



Дочірня діаграма гіперпроцесу «Надавати послуги автосервісу»

Графічні моделі виробничих процесів та їх побудова (продовження)

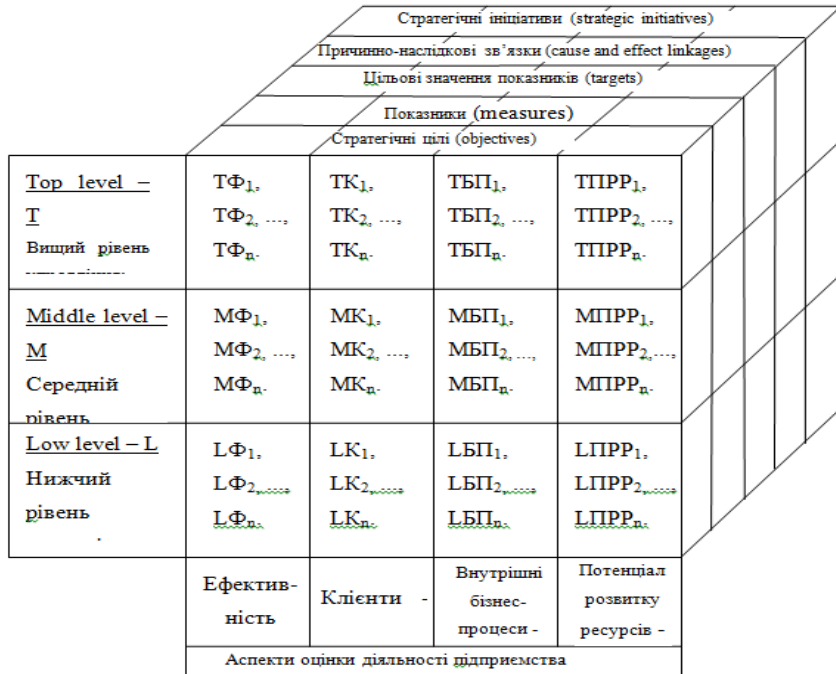


Діаграма макропроцесу «Забезпечувати діяльність підприємства»

Рахункова карта збалансованих показників діяльності автосервісного підприємства на рівні вищого керівництва

Перспективи	Цілі	Показники
Фінанси	Покращення ділової активності	1. Обсяг реалізації (без ПДВ), млн. грн.
		2. Витрати, млн. грн.
		3. Валовий прибуток (1-2), млн. грн.
		4. Витрати на оплату праці, млн. грн.
		5. Амортизація, млн. грн.
		6. Витрати на оплату товарів та послуг (2-4-5), млн. грн.
		7. Додана вартість (1-6 або 3+4+5), млн. грн.
		8. Авансований капітал (активи мінус короткострокові зобов'язання), млн. грн.
		9. Самофінансований дохід (3+5), млн. грн.
		10. Капітальні витрати, млн. грн.
		11. Середня чисельність працівників, чол.
		12. Сума коштів з зовнішніх джерел (позики), млн.грн.
		13. Частка ринку, яку займає підприємство з обсягу реалізації, %.
		14. Темпи зміни обсягу реалізації в цінах року порівняння, %.
		15. Темп зміни валового прибутку, %.
		16. Темп зміни авансованого капіталу, %.
	Покращення ефективності роботи	17. Обсяг реалізації на одного працівника, тис. грн./працівн, (1/ 11).
		18. Обсяг реалізації на одиницю авансованого капіталу, (1/ 8).
		19. Додана вартість на одного працівника, тис. грн./працівн., (7/ 11).
		20. Відношення темпів зміни доданої вартості й кількості працівників.
		21. Відношення заробітної плати до доданої вартості (4/7).
		22. Заробітна плата на одного працівника, тис. грн./працівн, (4/ 11).
	Підвищення рентабельності	23. Рентабельність реалізації ((3+5)/ 1).
		24. Рентабельність авансованого капіталу (3+5)/ 8).
Клієнти	Підвищення ступеня задоволеності клієнтів	25. Ступінь задоволеності клієнтів (експертна оцінка: 1...10 балів).
		26. Частка постійних клієнтів (більше 2-х разів).
		27. Питома кількість рекламаций (кількість рекламаций Кр/ кількість обслуговувань за період, К).
		28. Питома вартість рекламаций, (варт.рекл./виручка).
		29. Структура клієнтів (частка корпоративних клієнтів).
Внутрішні процеси	Забезпечення постійного підвищення якості інфраструктури та процесів	30. Продуктивність(проданий час/ нормативний час присутності).
		31. Результативність(проданий час/запланований час)
		32. Ефективність (виручка по процесу/ витрати на процес).
		33. Питомий час на виправлення браку (час на рекламачії/ нормативний час присутності).
		34. Результативність обслуговування (проданий час/ час виконання замовлення).
		35. Вартість запасів/ виручка.
		36. Вартість робочої сили/ виручка.
		37. Вартість запасних частин та матеріалів/ виручка.
		38. Капітальні витрати на одиницю доданої вартості.
		39. Капітальні витрати на одного працівника (10/ 11), тис. грн./працівн.
Навчання та зростання	Забезпечення постійного збільшення масштабів виробництва та покращення якості персоналу	40. Питомі витрати на навчання персоналу, тис.грн./працівн.
		41. Частка персоналу відповідної кваліфікації.
		42. Частка часу на навчання (час навчання/ робочий час).

Збалансована системи показників діяльності автосервісних підприємств



Рівень управління	Аспект діяльності	Позначення показника	Зміст показника		
1	2	3	4		
Вищий	Фінанси	ТФ ₁	Обсяг реалізації продукту		
		ТФ ₂	Доходи		
			
	Клієнти	ТФ _n	Рентабельність		
		ТК ₁	Рівень насиченості ринку		
		ТК ₂	Доля ринку в абсолютному вимірі		
			
		ТК _n	Коефіцієнт підвищення споживчої цінності		
		Внутрішні бізнес-процеси	ТБП ₁	Ступінь використання виробничих потужностей	
		ТБП ₂	Кількість послуг, що надається		
			
		ТБП _n	Ступінь підвищення якості роботи підприємства		
	Потенціал розвитку ресурсів	ТППР ₁	Витрати на технічне переозброєння підприємства		
		ТППР ₂	Витрати на освоєння нових видів послуг		
			
		ТППР _n	Витрати на підготовку та перепідготовку персоналу		
		Середній	Фінанси	МФ ₁	Обсяг реалізації продукту на одного працівника
				МФ ₂	Доходи на одного працівника
...	...				
		МФ _n	Рентабельність на одного працівника		
		Клієнти	МК ₁	Кількість клієнтів на одного працівника	
				МК ₂	Рівень втрати клієнтів
...	...				

Рахункова карта збалансованих показників діяльності підприємства Автоцентр на рівні вищого керівництва за 2019 рік

Перспективи	Показники	Критерії	Стратегічні ініціативи
Фінанси	1 Обсяг реалізації (без ПДВ), грн.	20673930	25842412
	2 Витрати, грн.	20238830	25303542
	3 Валовий прибуток, грн.	435100	538870
	4 Прибуток від виробничої діяльності	1819000	2091850
	5 Витрати на оплату праці, грн.	563837,3	648412,9
	6 Амортизація, грн.	104598,6	130748,25
	7 Витрати на оплату товарів та послуг (2-5-6), грн.	19570394,1	2935559,1
	8 Додана вартість (1-7 або 3+5+6), грн.	1103535,9	849432,4
	9 Авансований капітал (активи мінус короткострокові зобов'язання), грн.	308	385
	10 Самофінансований дохід (3+6), грн.	539698,6	620653,3
	11 Капітальні витрати, грн.	0	0
	12 Середня чисельність працівників, чол.	37	42
	13 Сума коштів з зовнішніх джерел (позики), грн.	4369	0
	14 Обсяг реалізації на одного працівника, тис. грн./працівн.	558754,9	698443,63
	15 Обсяг реалізації на одиницю авансованого капіталу	67123,15	83903,9
	16 Додана вартість на одного працівника, тис. грн./працівн.,	183661,1	229576,4
	17 Відношення заробітної плати до доданої вартості (4/7).	0,83	0,85
	18 Заробітна плата на одного працівника, тис. грн./працівн,	15238,85	15438,4
	19 Рентабельність авансованого капіталу	375,7	-
Клієнти	20 Ступінь задоволеності клієнтів (експертна оцінка: 1...10 балів).	4,8	8
	21 Частка постійних клієнтів (більше 2-х разів).	18%	60%
	22 Питома кількість рекламаций (кількість рекламаций Кр/ кількість обслуговувань за період, К).	2%	1%
	23 Структура клієнтів (частка корпоративних клієнтів).	62%	65%
Навчання та зростання	24 Питомі витрати на навчання персоналу, тис. грн./працівн.	0,005	0,05
	25 Частка персоналу відповідної кваліфікації.	65%	75%
	26 Частка часу на навчання (час навчання/ робочий час).	0,005	0,01

Вихідні дані для оптимізаційних розрахунків виробничої системи

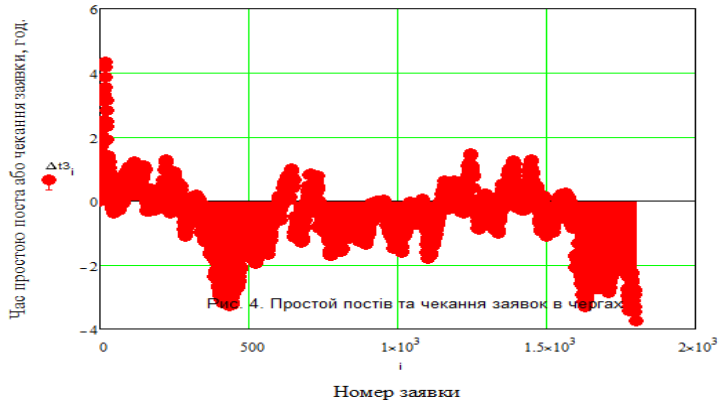
№	Найменування параметру	Розмірність	Позначення	Числове значення
1	Кількість заїздів автомобілів за зміну	автомобілів	ZA	60
2	Тривалість зміни	годин	Smena	10
3	Період роботи	змін	KolSmen	30
4	Один пост або працівник може обслужити за зміну таку кількість заявок: стіл замовлень мийка пост обслуговування (ТО, ПР, Д) контроль виконання робіт передача автомобіля клієнту	заявок	Obs1 Obs2 Obs3 Obs4 Obs5	14 96 3 32 24
5	Кількість працівників або постів обслуговування: стіл замовлень мийка пост обслуговування (ТО, ПР, Д) контроль виконання робіт передача автомобіля клієнту	Постів менеджера	N1 N2 N3 N4 N5	5 1 20 2 3
6	Коефіцієнт варіації часу надходження автомобілів до підприємства Коефіцієнт варіації часу обслуговування на посту: стіл замовлень мийка пости обслуговування (ТО, ПР, Д) контроль виконання робіт передача автомобіля клієнту	-	α_0 α_1 α_2 α_3 α_4 α_5	0...0,7 0...0,7 0...0,7 0...0,7 0...0,7 0...0,7

№	Найменування параметру	Розмірність	Позначення	Числове значення
7	Амортизаційна вартість обладнання одного поста чи робочого місця: стіл замовлень мийка пост обслуговування (ТО, ПР, Д) контроль виконання робіт передача автомобіля клієнту	Грн.	AB ₁ AB ₂ AB ₃ AB ₄ AB ₅	2500 30000 44000 1200 2500
8	Площа одного поста або робочого місця: стіл замовлень мийка пост обслуговування (ТО, ПР, Д) контроль виконання робіт передача автомобіля клієнту	м ²	F ₁ F ₂ F ₃ F ₄ F ₅	6 45 24 24 24
9	Вартість нормо години роботи майстра або обладнання (без ПДВ): мийка пост обслуговування (ТО, ПР, Д)	Грн.	Prix ₂ Prix ₃	135 175
10	Частка вартості нормо години, що йде на оплату праці виконавця	-	β	0,22
11	Погодинна ставка оплати праці невиконавчого персоналу	Грн.	C _{пog}	33
12	Сукупна ставка нарахувань на фонд заробітної плати (ФЗП)	-	H _{фзп}	0,3756
13	Норма амортизаційних відрахувань для інфраструктури і-го підрозділу	-	NA _{1...5}	0,06
14	Місячна собівартість утримання одного м ² виробничої площ в ПАС	Грн.	V _F	190
15	Доля накладних витрат від загальної вартості робочої сили	-	C _н	0,2

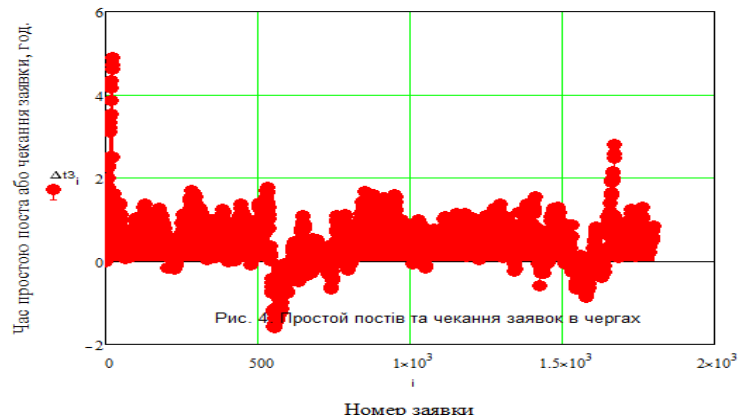
Порівняння показників роботи підприємства «Автоцентр» до і після оптимізації

Час простою постів та чекання автомобілів черзі на виконання поточного ремонту

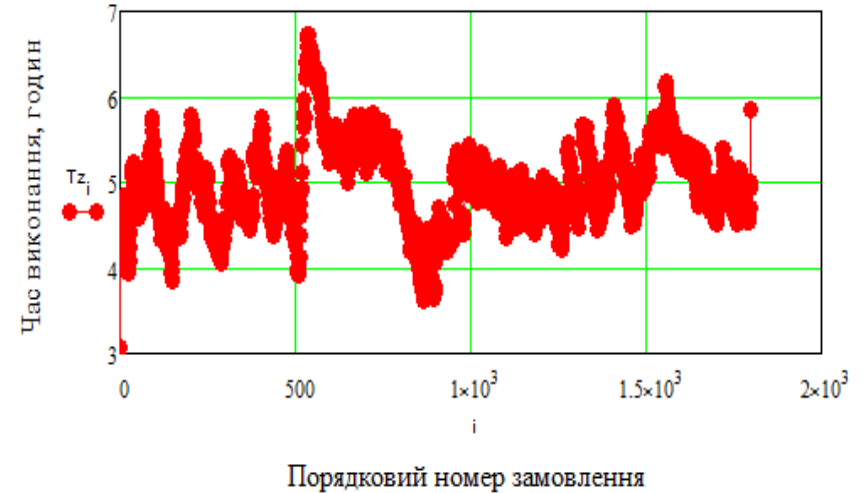
а) 20 постів поточного ремонту



б) 23 поста поточного ремонту



Час виконання замовлень в СТО



Час виконання замовлень в оптимізованій виробничій системі СТО



Економічне обґрунтування впровадження системи управління якістю в автосервісному підприємстві

№	Назва показника	Розмірність	Числове значення показника	
			До оптимізації	Після оптимізації
1	Прибуток	Грн	1819000	2193000
2	Прибуток за годину роботи	Грн./год.	160,34	230,71
3	Рентабельність	%	20,4	25,6
4	Середній час виконання замовлень	годин	6,18	4,98
5	Кількість працівників або постів у підрозділі:			
	1	Менеджерів	5	4
	2	Постів	1	1
	3	Постів	20	23
	4	Працівників	2	2
	5	Менеджерів	3	2
6	Продуктивність одного працівника або поста за зміну:	Обслуг./зміну		
	1		14	18
	2		96	96
	3		3	3
	4		32	37
	5		24	32

Дякую за увагу!