

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Технологический инжиниринг и экспертиза в стройиндустрии»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

К выполнению и оформлению КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ
по дисциплине «Качество управления процессами организации»
по направлению подготовки 27.04.02 «Управление качеством»
очной (заочной, очно-заочной) форм обучения

Ростов-на-Дону
ДГТУ
2023

УДК 005.5

Автор: к.т.н., доц. И.А. Серебряная

Материал, представленный в данных методических указаниях, предназначен для оказания помощи по написанию и оформлению контрольной работы по дисциплине «Качество управления процессами организации» обучающимся по направлениям подготовки 27.04.02 «Управление качеством» очной (заочной, очно-заочной) форм обучения.

УДК 005.5

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Донского государственного технического университета

Научный редактор канд. техн. наук, доцент А.В. Налимова

Ответственный за выпуск зав. кафедрой «Технологический инжиниринг и экспертиза в стройиндустрии» канд. техн. наук, доцент А.В. Налимова

В печать _____.2023г.

Формат 60×84/16. Объем ____ усл.п.л.

Тираж 50 экз. Заказ № ____.

Издательский центр ДГТУ

Адрес университета и полиграфического предприятия:
344000, г.Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1

© Донской государственный
Технический университет, 2023

Как известно, выживает тот, кто лучше всех приспосабливается к изменениям. Это правило работает и для бизнеса. Сейчас компаниям нужно быть гибкими и оперативно реагировать на меняющиеся условия. Один из способов всегда «держать руку на пульсе» — бенчмаркинг.

1. БЕНЧМАРКИНГ

Бенчмаркинг - это сравнительный бизнес-анализ. Сравнить, в данном случае, можно все, что угодно: продукт, клиентский сервис, бизнес-модель. Главное, найти компанию-конкурента, к успеху которой хочется приблизиться. Ключевое отличие бенчмаркинга от конкурентного анализа в том, что вы не просто исследуете рынок, а получаете набор эталонных показателей, к которым нужно стремиться — такие показатели называют бенчмарками (от англ. benchmark — критерий, ориентир).

Как правило, сравнительный анализ проводят, когда компания сталкивается с проблемами, кризисом или делает что-то новое - например, выходит на новые рынки. Однако есть целесообразность выбрать определенный период для планового бенчмаркинга - например, каждый год смотреть, что делают лидеры индустрии и как можно адаптировать их опыт для вашего бизнеса.

Главный принцип бенчмаркинга гласит: используйте только проверенные факты из авторитетных источников, иначе рискуете потерять время, анализируя несуществующие цифры.

Преимущества бенчмаркинга – при регулярном применении данного инструмента практически нет неожиданных ситуаций. Основной плюс такого анализа - превентивность. Бенчмаркинг позволяет использовать не только лучшие практики лидеров, но и негативный опыт, а значит, помогает не совершать похожих ошибок в будущем.

Бенчмаркинг можно провести без больших финансовых вложений в короткие сроки. После сравнительного анализа можно точно определить свое место на рынке, узнать успешны ли ваши действия на самом деле или нужно

выбрать другую стратегию. Реально оценить свой потенциал роста и области, в которых можно развиваться.

Недостатки бенчмаркинга - он плохо работает на рынке инноваций. Ведь если до вас такого никто не делал, как вам поможет опыт других компаний?

Бенчмаркинг не дает никаких рекомендаций по внедрению. После анализа приходит понимание что нужно изменить, но как это делать - полностью задача компании.

1.1. Классификация бенчмаркинга

Глобально бенчмаркинг разделяют на внутренний и внешний, в зависимости от объекта сравнения (рис. 1). А также, на сравнительный и практический, по типу собираемых данных.

Сравнительный анализ - это сбор количественных данных, то есть KPI компании-конкурента. Практический, основан на качественных данных.

Ключевой вопрос такого сбора «как?». Как работают люди, как выстроен процесс, как внедряются новые технологии.

Внутренний бенчмаркинг - это анализ процессов внутри компании. Такой анализ позволяет оптимизировать бизнес-процессы или привести их к единому стандарту в разных филиалах.

Внешний бенчмаркинг - это сравнение компании с конкурентами. Он нужен для того, чтобы определить свои сильные и слабые стороны, перенять положительный опыт у компаний-лидеров, понять свое место в сфере. **Внешний бенчмаркинг**, в свою очередь, подразделяется на несколько видов:

1. *Конкурентный*. Важно: в таком анализе сравнивать компанию можно только с ее прямыми конкурентами. Это позволит определить тенденции в вашей сфере, понять причины успеха конкурентов, и, возможно, изменить что-то в стратегии развития.

2. *Отраслевой* - сопоставление собственной компании с другими, работающими в той же отрасли. При этом, не так важно, являются они вашими прямыми конкурентами или нет.

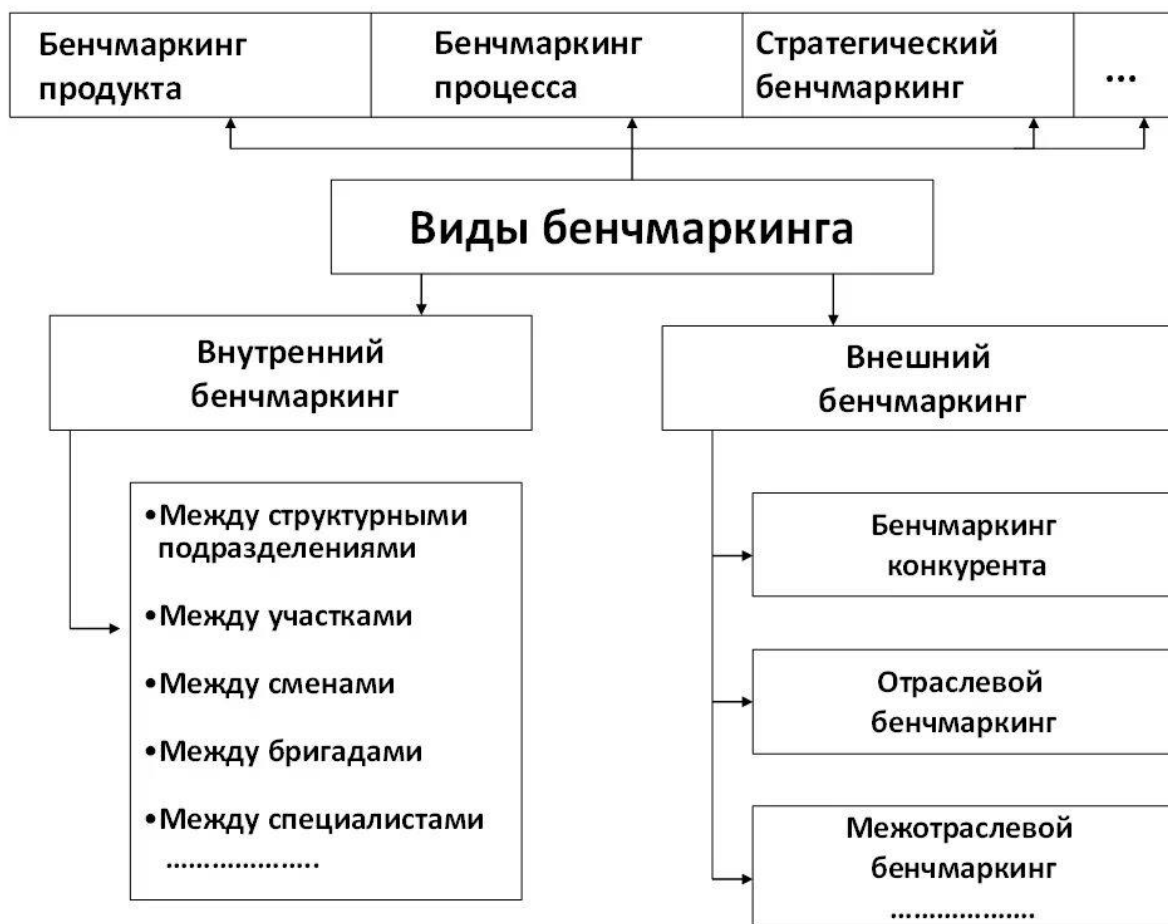


Рисунок 1. Основные виды Бенчмаркинга

3. *Общий* («что происходит с бизнесом в стране»). В данном случае в выборку попадают лучшие компании - это могут быть не ваши конкуренты и даже компании не из вашей отрасли. Такой анализ позволяет выявить глубинные изменения процессов, стратегий и методов. Он особенно полезен для компаний-лидеров в своей сфере: пока все равняются на них, у них есть время подсмотреть технологии из других отраслей.

4. *Глобальный* (конкурентный, отраслевой или общий) - только без национальных границ. В таком анализе сравнивают компании во всем мире по выбранному критерию.

1.2 Выбор показателей

Важным вопросом является выбор показателей для сопоставления. Есть несколько вариантов:

Исторический - используется во внутреннем анализе. Сравнению подлежат определенные периоды в компании. Например, показатели за прошлый и нынешний год.

Функциональный - сравнивают определенную функцию в компании - например, логистику.

Процессный – изучению подлежит один бизнес-процесс. Например, в компании заметили, что еженедельные встречи маркетингового отдела повышают его производительность. Возникает вопрос: могут ли еженедельные встречи положительно сказаться на работе, к примеру, отдела продаж?

Стратегический - актуален при переходе на новую бизнес модель. При этом сравнивают стратегию развития таких компаний и намечают примерный план действий для своей.

Минимальный - упор на максимальную информативность. Не перегружайте систему оценок большим составом измерителей.

Полезный - как не финансовые, так и финансовые показатели должны дополнять друг друга и давать целостное представление о ситуации.

Стабильный - систему показателей можно совершенствовать, но в целом она должна работать стабильно и предоставлять качественные данные.

Полный - показатели должны раскрывать и отображать динамику происходящих процессов, которые в полной мере подойдут организации.

Показателей не должно быть мало или слишком много, поэтому создавайте сбалансированную систему. И можно идти дальше.

1.3 Этапы бенчмаркинга

Бенчмаркинг предполагает следование определенным алгоритмам действий, осуществление последовательных шагов, которые приведут к желае-

мому результату. Например, корпорация IBM в своей концепции бенчмаркинга выделяет 15 этапов (рис.2).

На этапе планирования (рис. 2) главным является определение цели. Например: зачем вы проводите анализ - хотите улучшить процесс; быть в курсе тенденций на рынке? Как только цель определена, можно приступать к сбору информации. Например: определить, будет это внутренний или внешний бенчмаркинг; какие компании нужно изучить, и по каким критериям. Четкий план нужен для того, чтобы собрать релевантную информацию и получить необходимые данные.

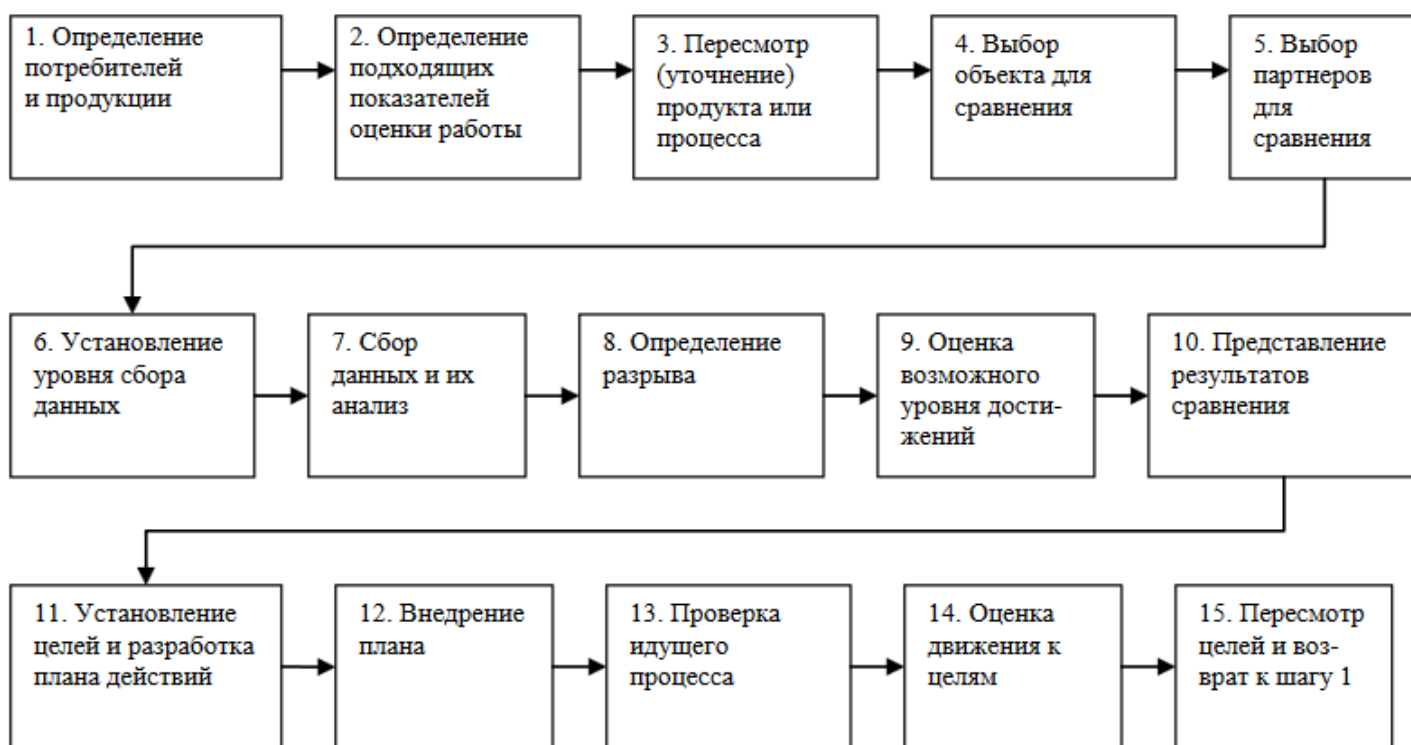


Рисунок 2. Схема бенчмаркингового процесса

Сбор информации – один из наиболее сложных этапов. Если это внутренний бенчмаркинг - самое время составить план встреч с коллегами и поднять данные компании за нужный вам период. Если это внешний бенчмаркинг - время запастись терпением и настойчивостью. Компании, особенно в малом и среднем бизнесе, чаще всего не публикуют свои данные, поэтому

для сбора информации нужно найти подходящий способ: возможно, вам удастся договориться с конкурентом на взаимный бенчмаркинг - когда компании добровольно делятся друг с другом данными и опытом; может, понадобится более творческий подход и вы станете «тайным покупателем» в бизнесе вашего конкурента. Главное, помните о принципах - данные должны быть достоверными.

- *При обоюдном согласии.* При правильном бенчмаркинге информация об эталоне выдается добровольно, правда только в тех объемах, которые были предусмотрены договором о сотрудничестве. Очевидно, что существуют разные методы сбора информации, например:

Посещение предприятия-партнера по сотрудничеству;

Телефонное интервью;

Анкета-опрос через интернет;

Отраслевые конференции, семинары;

Членство в отраслевых клубах по бенчмаркингу;

Заключение договора с консалтинговыми фирмами.

Обратите внимание, что опрос необходимо проводить детально и со всеми мельчайшими подробностями: как удалось достичь успеха, какие трудности встречались на пути, что сработало/не сработало и т.д.

- *При шпионаже.* Ну а если Вы не газпром, а информацию и опыт узнать все таки хочется, то возможны другие способы раздобыть нужную информацию, например:

Изучение открытых источников (сайтов, отзывы т.п.);

Проведения метода "Тайный покупатель";

Внедрение к конкурентам в качестве нового сотрудника;

Найм старых сотрудников конкурента;

Выкуп информации у сторонних компаний.

При сборе информации результаты можно оформлять в табличной форме (табл.1).

Таблица 1. Форма для сбора информации

| Анализ эталонной компании | Сравнение со своей компанией | Объекты для эталонного сравнения | Ограничение по реализации идей в своей компании |
|--|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |

Графа 1 "Анализ эталонной компании" (табл.1) включает в себя оценочный элемент, принимаемый за эталон.

Графа 2 "Сравнение со своей компанией" будет содержать информацию о показателях эталонной и вашей компаний по каждому из оценочных элементов.

В графу 3 "Объекты для эталонного сравнения" будут включены конкретизированные процессы и методы, которые могут быть переняты вашим предприятием.

Графа 4 "Ограничение по реализации идей в своей компании" будет содержать ограничения по заимствованию и ограничению процессов. К ним можно отнести специфические условия внедрения опыта эталонной компании, не могущие по тем или иным причинам существовать на вашем предприятии.

На этапе анализа для наглядности и простоты обработки результатов используют графики или диаграммы на которых отмечают показатели своей компании для удобства сравнения (количественные данные). Для качественных данных - подсветите интересные идеи и систематизируйте их в mindmap или платформах типа Miro. Такой подход позволит не упустить ничего важного в процессе анализа, найти пробелы и возможности, а также, например, презентовать результаты руководству для дальнейшего обсуждения.

На данном этапе сопоставляются данные и делаются выводы на основе результатов которые можно разделить на две категории:

- Оценка деятельности организации – то, что уже было достигнуто;

- Разбор инструментов и средств достижения высоких позиций компаний-партнером.

Изучив все данные и сделав вывод, необходимо создать стратегию развития компании в которой прописать основные моменты:

- Какой опыт эталона будет использоваться;
- Какие показатели нужно улучшить;
- Как данный опыт применить для собственной компании;
- Каков комплекс мероприятий по достижению целей.

При проведении анализа превосходства необходимо соблюдать следующие правила:

- руководители предприятий должны быть максимально заинтересованы идеей анализа превосходства;
- сотрудники должны быть проинформированы о целях и необходимости проекта;
- рабочая программа должна иметь простую, пошаговую и понятную структуру;
- ход проекта должен быть подробно задокументирован.

После анализа полученных результатов важно остановиться и задать себе вопрос «Как мы можем реализовать это в нашей компании?». Многие на этапе адаптации совершают ключевую ошибку - начинают копировать конкурентов, однако, с большой вероятностью, это, конечно, не сработает. В случае, если минимизация ограничений в собственной компании не дает возможности внедрить бенмаркинг-опыт, следовательно, была неудачна выбрана эталонная компания. Поэтому нужно найти другой подходящий вариант, опыт, которой подойдет именно вашей компании. Необходимо найти свой путь среди красивых цифр и ярких идей. А еще, не забывать о том, что реализовать все сразу, скорее всего не получится. Необходимо провести дополнительный штурм, сформулировать цели и следовать намеченному плану.

Через определенное время после внедрения изменений, нужно посмотреть, насколько эффективны они для вашей компании. Проводить такой мониторинг можно через месяц, полгода или даже год - период зависит от того, с какими метриками вы работали. Через какое-то время необходимо вернуться к первому пункту и снова посмотрите, как дела у конкурентов - точно найдется что-то новое.

2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Цель работы: Закрепить теоретические знания и развить у студентов компетенции по использованию бенчмаркинга, как инструмента работы с конкурентами.

Практическое задание: Выбрать объект (предмет, процесс или организационную структуру) по тематике магистерской диссертации. Собрать информацию и провести бенчмаркинг.

3. ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ ОТЧЕТА

Контрольная работа выполняется студентами в письменном виде. Вся пояснительная записка (ПЗ) должна быть набрана: шрифт – Time new Romans 14, интервал – 1,5, красная строка – 1,25. Автоматический перенос слов. Выравнивание по ширине. Поля на странице – верхнее и нижнее – 2 см, слева – 3 см, справа – 1,5 см.

Все заголовки размещаются по центру и выделяются жирным шрифтом. Перед новым заголовком необходимо пропускать строку. После заголовка перед основным текстом строку пропускать не надо.

По заполняемости главы (раздела) – на листе не должно быть пустого места. Начало следующей главы (раздела) необходимо размещать с нового листа. По тексту не должно быть сокращений. Например – табл., рис., - НЕЛЬЗЯ.

Нумерация формул, таблиц, рисунков двойная – первая цифра – это номер главы (раздела), вторая – номер по порядку в этой главе.

Заголовок таблицы размещается с выравниванием по ширине через тире. Содержимое таблиц выполняется шрифтом 12, одинарный интервал. На все таблицы, рисунки и формулы по тексту необходимы ссылки.

По тексту **ОБЯЗАТЕЛЬНО** вносятся ссылки в квадратных скобках на литературу. Ссылки на таблицы, рисунки и формулы приводятся в круглых скобках.

Список литературы формируют в алфавитном порядке. Не менее 10 источников. Титульный лист контрольной работы представлен в Приложении А.



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ДГТУ)**

Факультет Инженерно-строительный

(наименование факультета)

Кафедра Технологический инжиниринг и экспертиза в стройиндустрии

(наименование кафедры)

Зав. кафедрой «_____»

_____ А.В. Налимова
(подпись) (И.О.Ф.)

«___» _____ 202__ г.

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

По: Дисциплине «Качество управления процессами организации»

Обучающийся _____
подпись, дата

И.О.Ф.

Обозначение отчета _____

Группа _____

Направление 27.04.02
код

Управление качеством
наименование направления подготовки

Профиль Инжиниринг и цифровизация бизнес-процессов

Преподаватель

_____ ХХ
должность

_____ ХХ
подпись, дата

_____ ХХ
имя, отчество, фамилия

Оценка _____

_____ ХХ
дата

_____ ХХ
подпись преподавателя

Ростов-на-Дону
202__ г.