

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ 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 КУРСОВОЙ 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 005.6

Автор: к.т.н., доц. И.А. Серебряная

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

УДК 005.6

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Донского государственного технического университета

Научный редактор канд. техн. наук, доцент А.А. Матросов

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

ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ ОТЧЕТА

Курсовая работа выполняется студентами в печатном 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. Пример размещения текста на странице в Приложении А.

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. Пример компоновки таблицы представлен в Приложении Б.

Оформление формул (Приложение В).

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.

Все Приложения имеют буквенное обозначение.

Перед Приложениями размещают СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ. Список литературы формируют в алфавитном порядке. Не менее 3 источников. Пример оформления Списка литературы представлен в Приложении Г.

Титульный лист и Задание к Курсовой работе представлены в Приложениях Д, Е.

Нумерация внизу по правому краю. 1 страница – Титульный лист (номер на титульном листе не указывается).

Целью курсовой работы является закрепление и углубление знаний, приобретенных в результате изучения студентами дисциплины «Качество управления процессами организации», а также формирование и развитие навыков самостоятельного исследования актуальных вопросов управления предприятием и консультационной работы, аналитических навыков.

ВВЕДЕНИЕ

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом). Например, предприятие управляет собственным торговым ассортиментом - это фактор внутренней среды, но законы о торговле не подконтрольны предприятию - это фактор внешней среды.

SWOT-анализ эффективен при осуществлении начальной оценки текущей ситуации, однако он не может заменить выработку стратегии или качественный анализ динамики.

Сильные стороны SWOT-анализа:

- Это универсальный метод, который применим к объекту исследования любого уровня (продукт, предприятие, регион, страна и пр.).
- Это гибкий метод со свободным выбором анализируемых элементов в зависимости от поставленных целей (например, можно анализировать город только с точки зрения туризма или только с точки зрения работы транспорта и т.д.).
- Может использоваться как для оперативной оценки, так и для стратегического планирования на длительный период.
- Использование метода, как правило, не требует специальных знаний и наличия узкопрофильного образования.

1. АЛГОРИТМ ПОСТРОЕНИЯ

Алгоритм построения SWOT анализа представлен на рисунке 1.

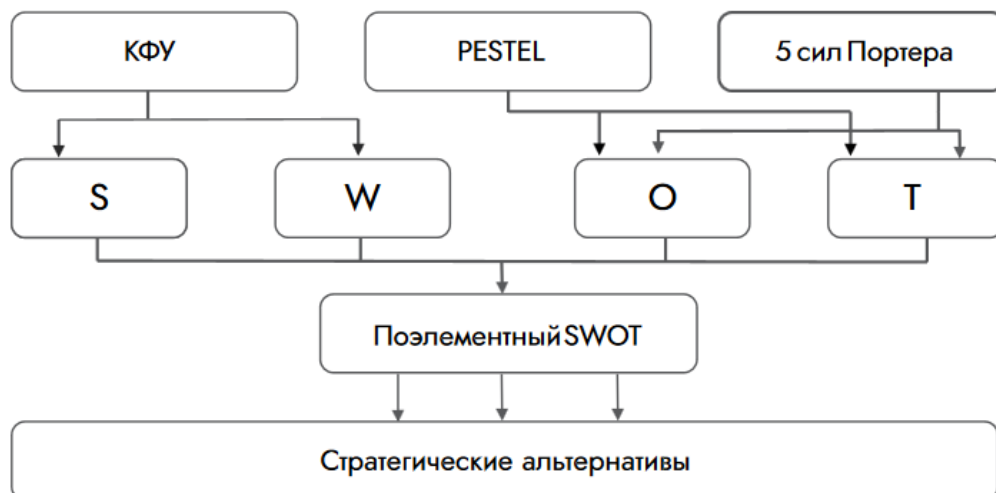


Рисунок 1. Алгоритм выполнения «SWOT-анализа»

Согласно рис. 1 на основе ключевых факторов успеха (КФУ, см. п.1.5) формируются сильные (S) и слабые (W) стороны компании (см. п. 1.7). Возможности (O) и угрозы (T) со стороны внешней среды (см. п. 1.7) формируются преимущественно по результатам PESTEL анализа (P-политические факторы, E-экономические факторы, S-социальные факторы, T-технологические факторы, E-экологические факторы, L-законодательство, см. п. 1.2) и анализа пяти конкурентных сил М. Портера (см. п. 2.3). Соотнесение сильных и слабых сторон компании с возможностями и угрозами внешней среды формируют матрицу поэлементного SWOT (см. п. 1.8), на основании которой формируются приоритетные направления стратегического развития.

1.1 Описание компании

Для формирования четкого понимания специфики анализируемой компании существенное значение имеет грамотно представленная характеристика компании.

Для подготовки описания компании рекомендуется придерживаться следующего плана:

- полное и сокращенное наименование организации;
- организационно-правовой статус (ООО, ОАО...);

- основные виды деятельности, отрасль деятельности компании (при указании отрасли деятельности необходимо следовать общероссийскому классификатору видов экономической деятельности);

- география деятельности компании;

- миссия компании (при наличии);

- год создания, краткая история возникновения и развития компании;

- наличие дочерних/родительских компаний, вхождение в состав группы, корпорации, наличие филиалов;

- доступные сведения о структуре собственности (доля государства, наличие мажоритарных собственников и т.п.);

- контактная информация об организации: официальный сайт, юридический адрес.

Для выполнения данного раздела необходимо пользоваться официальной общедоступной информацией о компании, которая представлена на официальном сайте организации, в презентациях/отчетах, базах данных, СМИ. Данный раздел носит информационный характер и не требует глубинного анализа или выводов.

1. 2 Анализ внешней среды компании

Внешняя среда компании - это окружение компании, с которым она активно взаимодействует, в частности, клиенты, поставщики, конкуренты, органы государственной власти и др. Необходим постоянный мониторинг внешней среды для определения тенденций и трендов, чтобы прогнозировать необходимые в будущем действия.

Значимые черты внешней среды:

- сложность внешней среды (число и разнообразие факторов, на которые вынуждена реагировать организация);

- динамизм внешней среды (скорость и степень изменений объектов и процессов во внешней среде компании);

- взаимосвязь факторов внешней среды (масштаб изменений одного фактора внешней среды при изменении другого);

- неопределенность внешней среды (степень непредсказуемости изменений во внешней среде компании);

- неуправляемость внешней среды (ограниченность влияния компании на внешнее окружение своей деятельности, например, через лоббирование законопроектов, создание фактических монополий, формирование собственных стандартов качества и потребления и т.п.).

Внешнее влияние на компанию оказывает совокупность двух основных сфер: макросреды и микросреды.

Макросреда включает факторы в бизнес среде города, региона, страны и мира в целом. Её основные элементы влияют на деятельность всех хозяйствующих субъектов независимо от форм собственности и специфики товаров и услуг, то есть продукции, предлагаемой на рынке. Для анализа макросреды используется **PEST(EL) - анализ**.

Микросреда является средой прямого воздействия или непосредственных контактов фирмы. Она включает тех участников рынка, с которыми у фирмы есть прямые отношения или которые оказывают на неё прямое воздействие. Микросреда характеризует параметры и ситуацию деятельности на отдельно взятом рынке. Для анализа микросреды используется инструмент пяти конкурентных сил М. Портера.

PESTEL - это инструмент стратегического управления, используемый для выявления, анализа, организации и мониторинга ключевых внешних факторов, которые могут оказать влияние на организацию в настоящее время и в будущем.

Результаты PESTEL-анализа в дальнейшем выступают основой для SWOT-анализа. Факторы PESTEL-анализа могут быть классифицированы как возможности или угрозы для компании при реализации SWOT-анализа, проведение которого без предварительно проведения PESTEL-анализа бессмысленно.

Аббревиатура PESTEL соответствует первым буквам основных факторов внешней среды, анализ которых необходимо провести:

- политические (Political) — связаны с политической жизнью на всех уровнях (местном, региональном, национальном, международном), влияют или могут повлиять на деятельность компании в будущем;

- экономические (Economic) - включают текущие и будущие экономические аспекты и тенденции, например, динамику уровня инфляции, налоговых ставок, валютных курсов, уровня доходов населения, общей структуры расходов людей, привлекательности рынка для иностранных инвесторов и т.п.;

- социокультурные (Social) - включают аспекты общественной жизни (культура, религия, убеждения и другие), которые способны влиять на деятельность компании, также могут включать демографические факторы, характеристики уровня образования, системы здравоохранения и социального обеспечения, привычек и увлечений людей, образа жизни, приоритетов поколений (ценностей людей), традиций и т.п.;

- технологические (Technological) – связаны с наличием и вероятностью появления и развития технологий, способных оказать влияние на компанию: научные открытия, технологические инновации, изменения в патентном законодательстве и индустрии, развитие интернета и мобильных технологий в отрасли и т.п.;

- экологические (Environmental) - связаны с влиянием окружающей среды и экологических аспектов. К этим факторам относятся экологические факторы, такие как погода, экологические последствия и изменение климата.

Данный аспект становится все более актуальным с возрастанием роли корпоративной социальной ответственности в деятельности ведущих компаний;

- правовые (Legal) — включают изменения в законодательстве, нормативных актах и деятельности регулирующих организаций, непосредственно не связанных с основной деятельностью компании, однако опосредовано влияющие на бизнес, также сюда стоит отнести факторы изменения уровня преступности, степени правового обеспечения бизнеса и мер пресечения за экономические и иные правонарушения.

1.3 ПОШАГОВЫЙ АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ PESTEL-АНАЛИЗА

Результаты проведения PESTEL-анализа рекомендуется заносить в стандартную форму (Таблица 1).

Таблица 1- Форма для проведения Pestel-анализа

Факторы внешней среды	Характеристика влияния фактора				Влияние на компанию
	по времени	по типу	по динамике	относит. значимость фактора	
Р Политические					
Фактор 1.					
Фактор 2.					
Фактор....					
Е Экономические					
Фактор 1.					
Фактор 2.					
Фактор.....					
S Социальные					
T Технологические					
Е Экологические					
L Правовые					

Шаг 1. Идентификация факторов (политических, экономических, социокультурных, технологических, экологических, правовых), которые оказывают влияние на отрасль/рынок.

На данном шаге рекомендуется учитывать все факторы, вне зависимости от степени их влияния на компанию. Крайне важно формулировать факторы четко, избегать двусмысленного толкования, использовать лаконичные формулировки.

Итогом первого шага будет список факторов, скомбинированных по разделам: политические, экономические, социокультурные, технологические, экологические, правовые.

Шаг 2. Определение влияния каждого фактора по времени. Данные необходимо занести в итоговую таблицу, используя соответствующие маркеры:

- Н - влияет в настоящее время и, скорее всего, закончит влиять в течение 12 месяцев;
- Н/Б - влияет сейчас и продолжит свое влияние более 12 месяцев;
- Б - сейчас не влияет, но будет иметь значение в будущем;
- К - кратковременно влияет (до 6 месяцев).

Шаг 3. Определение влияния каждого фактора по типу. Данные необходимо занести в итоговую таблицу, используя соответствующие маркеры:

- + положительно влияет;
- - отрицательно влияет.

Шаг 4. Определение влияния каждого фактора по динамике. Данные необходимо занести в итоговую таблицу, используя соответствующие маркеры:

- > влияет и увеличивает влияние;
- = влияет с постоянной значимостью;
- < влияет, но уменьшает влияние.

Шаг 5. Определение относительной значимости влияния каждого фактора. Данные необходимо занести в итоговую таблицу, используя соответствующие маркеры:

- КРИТИЧНЫЕ: факторы, которые угрожают существованию компании, либо требуют серьезного пересмотра миссии и целей;
- ОЧЕНЬ ВАЖНЫЕ: факторы, которые наиболее вероятно вызывают изменения в действиях компании, ее операционной структуре, внешних взаимоотношениях, правилах и установках (штат, юридический статус), но без изменения основных целей и миссии компании;
- ВАЖНЫЕ: факторы, которые влекут некоторые (ограниченные) изменения в деятельности и структуре компании;
- СУЩЕСТВЕННЫЕ: факторы, влияющие на деятельность компании, но без значимых изменений в ее организационной структуре;
- НЕВАЖНЫЕ: факторы, не оказывающие значительного влияния на компанию.

Шаг 6. Описание влияния каждого фактора на анализируемую компанию (в чем проявляется или может проявляться, на что конкретно повлияет, к чему приведет и т.п.).

Шаг 7. Ранжирование факторов по степени их влияния в разрезе каждой группы факторов.

По итогам данного шага в каждом разделе сверху будут самые значимые факторы, оказывающие на компанию наибольшее влияние (например, КРИТИЧНЫЕ, влияет и увеличивает влияние, влияет сейчас и продолжит свое влияние более 12 месяцев, отрицательно влияют).

Шаг 8. Анализ итоговой таблицы, отбор факторов для SWOT-анализа. По результатам выполнения PESTEL-анализа можно выделить:

- факторы с положительным типом влияния, которые влияют сейчас, продолжают свое влияние или будут влиять в будущем – это ВОЗМОЖНОСТИ для компании (соответствующий раздел SWOT-анализа);
- факторы, которые отрицательно влияют и продолжают влиять с постоянной значимостью или усилят влияние – УГРОЗЫ для компании (соответствующий раздел SWOT-анализа).

Элемент заполненной формы PESTEL-анализа представлен в Приложении Ж.

1.4 АНАЛИЗ ПЯТИ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ М. ПОРТЕРА

Анализ пяти конкурентных сил М. Портера используется для анализа внешней микросреды компании. «Модель 5 сил» — широко распространенный инструмент, применяемый консультантами при анализе внешней среды, позволяющий оценить привлекательность отрасли с точки зрения конкуренции, текущую позицию компании в отрасли и наметить план действий (стратегию, программы, инициативы и т.п.) по максимальному использованию конкурентных преимуществ.

При проведении анализа оцениваются пять конкурентных сил (Рисунок 2):

- внутриотраслевая конкуренция;
- угроза появления новых игроков на рынке;
- рыночная власть покупателей;
- рыночная власть поставщиков;
- угроза появления товаров субститутов (заменителей).

Именно эти пять сил определяют степень привлекательности той или иной отрасли, а их анализ позволяет более четко понять отраслевой контекст, в котором компания осуществляет свою деятельность, оценить конкурентное пространство во

всех перспективах. Кроме того, данный инструмент позволяет изучить привлекательность потенциально новых отраслей, также оценить стратегическую позицию компании на рынке.



Рисунок 2. Модель пяти конкурентных сил М. Портера

Модель состоит из 5 взаимосвязанных блоков:

- Внутриотраслевая конкуренция - центральный раздел, в нем анализируется интенсивность конкуренции в отрасли, в которой функционирует анализируемая компания. Анализируя интенсивность конкуренции внутри отрасли важно учитывать характеристики компании. Если Вы, к примеру, небольшая компания по производству лимонада, то наличие на Вашем рынке компаний Coca-Cola, PepsiCo и подобных ставит Вас в ситуацию вечно догоняющего, так как основные правила и тенденции на этом рынке задают лидеры. Не являясь лидером, Вы ограничены и в ценовой политике, и в выборе каналов маркетинга и дистрибуции и во многих других аспектах.

- Рыночная власть поставщиков показывает, кто из вас и в каком объеме способен оказывать «рыночное давление» (bargaining power) на контрагента. Например, огромная розничная торговая сеть имеет большое количество мелких поставщиков, которым она, в силу своего размера, просто навязывает свои условия (цену и график поставок). Если же, напротив, маленький магазин закупает хлебобулочные изделия

у огромного хлебозавода поблизости, то скорее всего завод будет определять, что, когда и по какой цене поставлять - у магазина просто не будет другого разумного выбора.

- Рыночная власть покупателей показывает какое рыночное давление способен оказать покупатель на компанию, то есть речь снова идет о bargaining power. Анализируя клиентов, очень важно правильно определить их. Например, если Вы телевизионная компания с бесплатным эфиром, определение вашего покупателя/клиента является не таким очевидным. Казалось бы, Ваш клиент - телезритель, потому что он потребляет тот контент, который вы производите, но это неверно. Телезритель смотрит, но он не платит телекомпании денег; клиентом телекомпании в данной бизнес-модели является рекламодатель. Именно он покупает у телеведущего рекламное время за деньги, и тем самым получает доступ к вниманию телезрителя, рекламируя ему свой товар или услугу. А телезритель в данном случае - «поставщик своего внимания», которое привлекается на интересное содержание телепередач и затем перепродается рекламодателю. Соответственно, в таком случае необходимо определить, насколько рекламодатель способен диктовать телеведущему свои условия.

- Угроза появления продуктов субститутов (заменителей) описывает конкурентов другого типа. Это не компании, производящие те же самые продукты и услуги, что и анализируемая компания, а производители других (альтернативных, заменяющих) продуктов и услуг, которые составляют конкуренцию вашим. Например, на маршруте Москва-Санкт-Петербург конкурентом Аэрофлота являются другие авиаперевозчики (S7, Уральские авиалинии, Nordwind и другие), но конкуренция не ограничивается только вышеперечисленными компаниями. Пассажир может предпочесть авиаперелету Аэрофлотом альтернативу поехать поездом «Сапсан» РЖД (купив билет) или на личном автомобиле по платной трассе М10 (оплатив тариф за проезд).

В блок «Альтернативы» часто добавляют анализ государственной регуляторной среды, поскольку соотношение конкурентных сил между различными альтерна-

тивными продуктами/услугами нередко находится под влиянием госрегулирования в той или иной отрасли.

- Угроза появления новых игроков на рынке показывает, насколько легко новому игроку войти в данную отрасль и превратиться в сильного конкурента. Например, в отрасль морского транспорта войти исключительно сложно из-за капиталоемкости бизнеса. Для организации деятельности нужно закупать или брать в лизинг дорогостоящие суда, приобретать лицензии, заключать долгосрочные контракты на портовое обслуживание и поставку судового топлива. Соответственно, текущие игроки данной отрасли могут не слишком беспокоиться об угрозе появления новых конкурентов. Отрасль частного репетиторства, напротив, исключительно проста для входа - каждый человек, способный к преподаванию, может стать репетитором, для этого не нужно капиталовложений или лицензий.

При оценке каждой из пяти сил рекомендуется использовать следующую шкалу:

- 1 — компании в отрасли не зависят от данной силы;
- 2 — низкая (незначительная) степень зависимости компаний от данной силы;
- 3 — степень зависимости компаний ниже среднего;
- 4 — степень зависимости компаний выше среднего;
- 5 — высокая степень зависимости;
- 6 — компании практически полностью зависимы от данной силы.

Для оценки и выставления балла по каждой из пяти сил можно опираться на перечень вопросов-индикаторов, представленные в Таблице 2. Обратите внимание, что данный инструмент используется для анализа отрасли/микроокружения компании.

После анализа ответов на вопросы-индикаторы приводится таблица с описанием каждой конкурентной силы и степени ее влияния на компании в отрасли (балл от 1 до 6) (Таблица 3).

Помимо табличной формы представления результатов также рекомендуется использовать графический метод и построить лепестковую диаграмму, которая наглядно показывает расстановку сил (Рисунок 3).

Таблица 2. Вопросы-индикаторы для определения степени зависимости компаний от пяти конкурентных сил М. Портера

Конкурентная сила	Вопросы-индикаторы
Внутриотраслевая конкуренция	<p>Много ли игроков на рынке?</p> <p>Какова структуры рынка? (много мелких игроков или несколько крупных?)</p> <p>Какими преимуществами обладают конкуренты?</p> <p>Каков темп роста отрасли?</p> <p>Имеются ли у игроков рынка уникальные (сложнокопируемые) конкурентные преимущества?</p>
Угроза появления новых игроков на рынке	<p>Существуют ли входные барьеры, препятствующие появлению на рынке новых соперников?</p> <p>Имеется ли эффект экономии на масштабах ведения бизнеса?</p> <p>Высоки ли первоначальные вложения?</p> <p>Труден ли доступ к каналам дистрибуции?</p> <p>Имеются ли юридические ограничения для вхождения компании на рынок?</p> <p>Имеются ли у действующих игроков рынка сильные уникальные конкурентные преимущества? (например, лицензии/патенты, ноу-хау)</p> <p>Регулируется ли данная отрасль органами власти в части ограничения количества участников?</p>
Рыночная власть покупателей	<p>Компании работают на B2B, B2G или B2C рынке?</p> <p>Могут ли покупатели диктовать свои условия покупки и в какой мере?</p> <p>У компаний преимущественно крупные покупатели или мелкие?</p> <p>Какова доля крупных покупателей?</p> <p>Легко ли покупателям совершить аналогичную покупку в другом месте?</p> <p>Высоки ли у покупателей затраты на переключение?</p> <p>Насколько покупатель информирован о продукте/услуге? (чем лучше покупатель информирован о продукте, тем более сильной является его позиция при переговорах с поставщиком)</p>
Рыночная власть поставщиков	<p>Есть ли у компаний альтернативные поставщики?</p> <p>Высоки ли для компаний издержки смены поставщика?</p> <p>Как быстро компании могут сменить поставщика?</p> <p>Осуществляет ли поставщик прямую интеграцию? (производит ли продукцию для потребителей компании и продает ее им?)</p>
Угроза появления продуктов субститутов (заменителей)	<p>Легко ли можно заменить товар или услугу компании другим товаром или услугой?</p> <p>Субститут способен полностью или частично заменить товар/услугу компании?</p> <p>Значительно ли отличается субститут в лучшую сторону?</p>

Таблица 3. Таблица результатов анализа пяти конкурентных сил М. Портера

Конкурентная сила	Оценка степени влияния	Описание характера влияния конкурентной силы
Внутриотраслевая конкуренция		
Угроза появления новых игроков на рынке		
Рыночная власть покупателей		
Рыночная власть поставщиков		
Угроза появления продуктов субститутов (заменителей)		



Рисунок 3. Результаты анализа пяти конкурентных сил М. Портера
(лепестковая диаграмма)

Пример элемента заполнения итоговой таблицы пяти конкурентных сил М. Портера представлен в Приложении 3.

1.5. КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

Для понимания сильных и слабых сторон компании необходимо сначала выявить, что определяет успех компании в конкурентной борьбе, какие ключевые факторы успеха (КФУ) в отрасли. «КФУ - это характеристики, обстоятельства и показатели, которые при надлежащем внимании, поддержке и управлении оказывают существенное влияние на успех компании, ведущей конкурентную борьбу в определенной отрасли» (Leidecker, Bruno, 1984).

Выделение КФУ, оценка анализируемой компании по КФУ в сравнении с конкурентами позволяет определить ее конкурентную позицию и выделить области, в которых компания превосходит или уступает конкурентам.

При выделении КФУ следует занять позицию покупателя и сформулировать критерии, которым должна соответствовать компания/продукт для того, чтобы покупатель рассматривал ее/его как привлекательный.

Таким образом, для выделения КФУ важно ответить на два вопроса:

- Что хотят получать клиенты компании, каковы их потребности, по каким критериям они осуществляют свой выбор между продуктами/услугами различных компаний в отрасли (например, высокое качество продукции, низкая цена, уровень сервиса и т.д.).

- Что позволяет компании выжить в конкурентной борьбе, какие именно ресурсы и организационные способности для этого необходимы (например, низкие издержки производства, быстрая реакция на изменение предпочтений покупателя и т.д.).

1. 6 ПОШАГОВЫЙ АЛГОРИТМ ВЫДЕЛЕНИЯ И ОЦЕНКИ КФУ

Шаг 1. Идентификация ключевых факторов успеха (не более 5-6 факторов).

Рекомендуется использовать форму представления КФУ (Таблица 4).

Таблица 4. Ключевые факторы успеха

Что хотят получить клиенты?	Как компании выживают в конкурентной борьбе?	Ключевые факторы успеха
Удобство пользования сервисом	Использование современных цифровых технологий для предоставления услуг	Наличие мобильного приложения для оформления заказа

Шаг 2. Оценка текущего положения компании в сравнении с основными конкурентами (не более 5-6 конкурентов).

Для оценки положения компании по КФУ в сравнении с основными конкурентами рекомендуется использовать форму, представленную в Таблице 5.

Таблица 5. Оценка положения компании по КФУ в сравнении с основными конкурентами

	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4	Компания
КФУ-1	++	+	-	+	+
КФУ-2	+	-	+	++	++
КФУ-...	+++	+	-	+++	++

Оценка конкурентов может проводиться по субъективной шкале с использованием следующих обозначений:

- +++ фактор присутствует в высокой степени;
- ++ фактор присутствует в средней степени;
- фактор отсутствует.

Оценку факторов могут осуществить члены проектной команды самостоятельно на основе изучения информации в открытых источниках или с привлечением эксперта.

Результаты оценки КФУ находят отражение в сильных и слабых сторонах компании в матрице SWOT. При этом, сильные и слабые стороны в матрице SWOT могут также включать и другие элементы.

1.7. МАТРИЦА ПЕРВИЧНОГО SWOT-АНАЛИЗА

Целью первичного SWOT-анализа является выделение ключевых элементов матрицы SWOT, а именно сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз со стороны внешней среды. Традиционное представление данных элементов имеет вид матрицы 2x2 (Рисунок 4).

Сильные стороны (S) 1. 2. 3.	Слабые стороны (W) 1. 2. 3.
Возможности (W) 1. 2. 3.	Угрозы (T) 1. 2. 3.

Рисунок 4. Матрица первичного SWOT-анализа

Сильные стороны компании — внутренние характеристики компании, которые отличают анализируемую компанию от конкурентов и позволяют ей успешно реализовывать свою деятельность. Другими словами, сильные стороны - это источник конкурентного преимущества компании. Сильные стороны могут иметь очень разную форму: это могут быть уникальные материальные и/или нематериальные ре-

сурс, хорошо налаженные внутренние процессы, технологические ноу-хау, сильный бренд и др.

Слабые стороны компании – внутренние характеристики компании, по которым компания отстает от конкурентов и которые негативно сказываются на результатах ее деятельности. Слабые стороны могут быть связаны с проблемами в стратегических аспектах деятельности компании, неэффективностью операционных процессов, недостаточным маркетинговым продвижением и др.

Возможности - внешние факторы, которые создают благоприятные условия для развития компании, открывают новые перспективы и направления деятельности, способствуют реализации ее стратегии и достижению высоких результатов.

Возможности исходят из внешней среды, и должны быть оценены компанией с точки зрения их значимости для нее. Не каждая компания занимает положение, которое позволяло бы ей использовать все благоприятные возможности, имеющиеся в ее отрасли.

Угрозы - внешние факторы, которые могут оказать ощутимое негативное влияние на деятельность компании и ее конкурентную позицию. Как правило, компания не может оказать прямого влияния на угрозы, но может разработать компенсирующие мероприятия для снижения степени их влияния на компанию.

На данном этапе при выделении сильных и слабых сторон необходимо ориентироваться на результаты анализа, проведенного на предыдущих этапах, в частности КФУ. При определении возможностей и угроз следует ориентироваться на результаты PEST(EL)-анализа и анализа пяти конкурентных сил М. Портера.

При проведении SWOT-анализа следует:

- максимально использовать объективную информацию (данные из независимых источников, фактологическую информацию и т.п.), избегать субъективных оценок представителя компании или членов проектной команды; утверждения должны быть подкреплены статистическими данными, результатами опубликованных исследований и т.п. с указанием ссылок на источники информации;

- использовать максимально точные и однозначные формулировки; необходимо избегать неоднозначных и незначительных утверждений;

- приоритизировать факторы по их значимости для компании и их воздействию на различные аспекты ее деятельности; применимость результатов анализа зависит в том числе от правильности определения наиболее значимых элементов; их не должно быть много, и они должны быть важными для развития компании.

Соблюдение предложенных рекомендаций позволит выделить 4-6 пунктов по каждому элементу первичной матрицы SWOT, ранжированных по значимости с точки зрения эффекта/воздействия фактора на деятельность компании в настоящее время или в ближайшей перспективе. Систематизация факторов и элементов позволяет сформировать первичную матрицу SWOT, представленную на Рисунке 4.

ВАЖНО:

- Наиболее распространенной ошибкой выполнения первичного SWOT-анализа является включение в доступные возможности потенциальных направлений/действий анализируемой компании для усиления конкурентных позиций - это некорректно.

- Избегайте ошибки «противоречия». Обратите внимание с самого начала и перепроверьте себя после составления первичной матрицы, чтобы в сильных и слабых сторонах не было близких по содержанию формулировок. Например, для гостиницы наличие большого номерного фонда является сильной стороной, так как позволяет обслуживать большое количество гостей в период ажиотажного спроса, но также влечет за собой проблемы обслуживания номерного фонда, в первую очередь, высокие операционные издержки. Элемент «большой номерной фонд» не может быть помещен и в сильные, и в слабые стороны, так как возникает противоречие. Формулировка требует уточнения. В частности, в сильных сторонах может быть обозначен «большой номерной фонд», а в слабых сторонах «высокие операционные издержки».

- Избегайте ошибки «недосказанности». Первичная матрица SWOT является основным промежуточным результатом выполнения проекта, она резюмирует предварительный этап выполнения анализа. Каждая формулировка в матрице должна сформировать у аудитории (представителей бизнеса, членов комиссии по защите и

т.п.) однозначное понимание того, что она значит. Необходимо исключить возможность неправильной интерпретации фактора.

1.8. ПОЭЛЕМЕНТНЫЙ SWOT-АНАЛИЗ

Поэлементный SWOT-анализ предполагает построение расширенной матрицы SWOT на базе первичной матрицы. Основная цель данного этапа состоит в формировании четырех пар (групп, комбинаций) различных стратегических альтернатив на основе соотнесения выделенных сильных и слабых сторон компании и возможностей и угроз внешней среды. Таким образом формируются следующие группы (Рисунок 5):

- сильные стороны — Возможности (SO);
- сильные стороны — Угрозы (ST);
- слабые стороны — Возможности (WO);
- слабые стороны — Угрозы (WT).

		ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ	
		сильные стороны — S	слабые стороны — W
ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ	Возможности — O	SO Внутренние сильные стороны в соответствии с внешними возможностями	WO Внутренние слабые стороны в отношении к внешним возможностям
	Угрозы — T	ST Внутренние сильные стороны в соответствии с внешними угрозами	WT Внутренние слабые стороны в отношении к внешним угрозам

Рисунок 5. Матрица соответствий

Стратегические альтернативы SO: альтернативы данной группы опираются на максимизацию эффекта от использования сильных сторон компании в приложении к возможностям внешней среды (max — max); при этом, возможно частичное игнорирование возможных угроз.

Стратегические альтернативы ST: альтернативы данной группы опираются на использование сильных сторон компании для минимизации угроз внешней среды

(max — min); при этом, возможности среды уходят на второй план, а компания фокусируется на том, как среагировать на реальные или потенциальные угрозы.

Стратегические альтернативы WO: альтернативы данной группы опираются на минимизацию слабых сторон и одновременно на максимизацию возможностей (min — max), т.е. компания фокусируется на том, как возможности внешней среды могут быть использованы для преодоления слабых сторон компании.

Стратегические альтернативы WT: альтернативы данной группы опираются на стремление к минимизации слабых сторон и угроз (min - min), т.е. компания фокусируется на поиске решений по предупреждению угроз внешней среды с учетом тех слабых сторон, которые у нее имеются.

При формировании матрицы поэлементного SWOT-анализа (Рисунок 6) рекомендуется последовательно сформировать расширенный пул стратегических альтернатив для каждого квадранта (SO, ST, WO, WT), проверить возможность группировки предлагаемых стратегических альтернатив внутри одного квадранта для оптимизации их количества, приоритизировать сгруппированные альтернативы на основании их значимости для компании и реализуемости.

	Сильные стороны (S) S_1, \dots S_2, \dots S_3, \dots	Слабые стороны (W) W_1, \dots W_2, \dots W_3, \dots
Возможности (O) O_1, \dots O_2, \dots O_3, \dots	Стратегические альтернативы SO: Стратегия максимизации использования сильных сторон и возможностей среды 1. (напр., $S_1 O_2$) 2. (напр., $S_2 S_3 O_2$) 3. (напр., $S_3 O_1 O_3$)	Стратегические альтернативы WO: Стратегия минимизации влияния слабых сторон и максимизации использования возможностей среды 1. (напр., $W_1 O_2$) 2. (напр., $W_1 O_2 O_3$) 3. (напр., $W_3 O_1$) ²
Угрозы (T) T_1, \dots T_2, \dots T_3, \dots	Стратегические альтернативы ST: Стратегия максимизации использования сильных сторон и минимизации угроз среды 1. (напр., $S_1 T_2$) 2. (напр., $S_1 S_2 T_2$) 3. (напр., $S_3 T_1 T_3$)	Стратегические альтернативы WT: Стратегия минимизации влияния слабых сторон и минимизации угроз среды 1. (напр., $W_1 T_2$) 2. (напр., $W_1 T_2 T_3$) 3. (напр., $W_3 T_1$) ²

Рисунок 6. Матрица поэлементного SWOT-анализа

ВАЖНО:

- Избегайте ошибки «очевидности». Оценка факторов по их значимости для компании и их приоритизация являются критичными, так как позволяют исключить ситуацию включения в матрицу тривиальных, очевидных факторов, которые не являются специфичными и не позволят далее сформировать уникальные предложения по стратегическому развитию компании.

- Избегайте ошибки «псевдовозможностей». При формировании и приоритизации направлений стратегического развития компании фокусируйтесь на тех, которые компания реально может реализовать, учитывая доступные ресурсы особенности рынка, наличие необходимой инфраструктуры и технической возможности.

Необходимо выбрать 3-5 стратегических альтернатив (групп стратегических альтернатив), которые рекомендуется реализовать компании в приоритетном порядке с учетом имеющихся ресурсов и текущих возможностей. По каждой из предлагаемых альтернатив необходимо представить краткое описание алгоритма ее реализации, требуемых ресурсов и ожидаемых результатов.

2. СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа формируется из следующих разделов:

1. Титульный лист (Приложение Д)
2. Лист «Задание»
3. Введение
4. Основная часть
5. Выводы
6. Заключение
7. Список использованной литературы

ВВЕДЕНИЕ

Во введении должны быть отражены следующие ключевые элементы:

- обоснование выбора рассматриваемой компании;
- актуальность проведения SWOT-анализа для данной компании;
- формулировка цели и задач курсовой работы.

Введение должно быть лаконичным и содержательным (не более 2 страниц).

Цель и задачи, поставленные во введении, должны последовательно реализовываться в последующих разделах отчета. Выполнение сформулированных цели и задач является одним из ключевых критериев оценки успешности курсовой работы.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Основная часть отчета по курсовой работе может незначительно различаться по структуре, но должна включать несколько обязательных элементов: PESTEL-анализ, анализ пяти конкурентных сил М. Портера; ключевые факторы успеха; первичный SWOT-анализ; поэлементный SWOT-анализ.

Разделы/параграфы должны быть представлены в логической последовательности и иметь логические переходы/связки. Главы и разделы должны быть содержательными и достаточно объемными.

Отдельный раздел не может быть менее 1-1,5 страниц.

Основная часть отчета должна включать преимущественно фактологическую информацию и результаты ее аналитической обработки с использованием предложенных инструментов.

Необходимо представить ссылки на источники информации.

Заключение должно содержать четко сформулированные основные выводы, вытекающие из содержания работы и обобщающие результаты проведенного анализа. В заключении не должны рассматриваться вопросы, не раскрытые в основной части отчета.

Список использованной литературы должен включать все источники (не менее 15 шт), на которые есть ссылки в тексте работы и должен быть оформлен в соответствии с Приложением Г.

Исходные данные к курсовой работе по дисциплине:

«Качество управления процессами организации»

Объект для анализа в курсовой работе может быть выбран в соответствии с тематикой магистерской диссертации. Либо по таблице, представленной далее:

№ варианта	Исследуемый объект
1	Провести анализ сильных и слабых сторон вуза
2	Провести анализ сильных и слабых сторон автомобильного завода
3	Провести анализ сильных и слабых сторон коммерческого банка
3	Провести анализ сильных и слабых сторон коммерческого салона
4	Провести анализ сильных и слабых сторон компании «ГазПром»
5	Провести анализ сильных и слабых сторон агентства недвижимости
6	Провести анализ сильных и слабых сторон туристической фирмы
7	Провести анализ сильных и слабых сторон юридического бюро
8	Провести анализ сильных и слабых сторон гостиницы
9	Провести анализ сильных и слабых сторон ресторана
10	Провести анализ сильных и слабых сторон швейного предприятия
11	Провести анализ сильных и слабых сторон магазина
12	Провести анализ сильных и слабых сторон библиотеки
13	Определите сильные и слабые стороны продукта (услуги)

Примечание: № варианта задает руководитель курсовой работы.

ГЛАВА 1. ОБЩАЯ ЧАСТЬ

1.1 Цели и задачи сертификации

Сертификация – деятельность по подтверждению соответствия продукции установленным требованиям [3].

Сертификация направлена на достижение следующих целей:

- создание условий для деятельности предприятия, учреждений, организаций и предпринимателей на едином товарном рынке Российской Федерации, а также для участия в международном экономическом, научно-техническом сотрудничестве и международной торговле;
- защита отечественного рынка и интересов потребителей от поступления зарубежной продукции низкого качества;
- содействие потребителям в компетентном выборе продукции;
- содействие экспорту и повышение конкурентоспособности продукции;
- контроль безопасности продукции для окружающей среды, жизни, здоровья и имущества;
- подтверждение показателей качества продукции, заявленных изготовителями.

1.2 Основные положения о сертификации

В мировой и отечественной практике применяются различные методы подтверждения соответствия объектов заданным требованиям, которые выполняются разными сторонами – изготовителями, продавцами, заказчиками, а также независимыми от них органами и организациями. Последними, в частности, могут быть государственный надзор за соблюдением обязательных требований стандартов, деятельность органов технического и санитарного надзора за безопасностью, ведомственный контроль и приемка продукции для государственных нужд (государственный резерв, заказы на оборонную продукцию и т.д.).

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Показатели качества базового изделия представлены в Таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Показатели качества базового изделия

Группа показателей	Характеристика	Значение
1	2	3
Показатели назначения	Прочность связи между подосновой и полимерным слоем, не менее	3,0 Н/см ²
	Прочность сварного шва, не менее	294 Н/см ²

Если Таблица на одной странице не поместилась. То в начале следующей страницы необходимо добавить фразу «Продолжение Таблицы»:

Продолжение Таблицы 1.1

1	2	3
Ремонтопригодности	Восстановление покрытия или его участка	возможно
Эстетичности	Фактура	на ощупь
	Рисунок	Натуральное дерево
	Цвет	Коричневая гамма «Atlanta»
	Отсутствие промежутков между стыками	отсутствует
Информационной выразительности	Стиль	Коллекция Tarkett Idylle (Tango 3)

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Затраты на разработку и опубликование нормативной, технической, технологической и иной документации определяются по формуле:

$$З = З_p + З_n, \quad (3.2)$$

где $З_p$ - затраты на разработку, р.;

$З_n$ - затраты на опубликование, р.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Атрошенко, Ю.К. Метрология, стандартизация и сертификация. сборник лабораторных и практических работ.: Учебное пособие для прикладного бакалавриата / Ю.К. Атрошенко, Е.В. Кравченко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 176 с.
2. Берновский, Ю.Н. Стандартизация: Учебное пособие / Ю.Н. Берновский. - М.: Форум, 2017. - 252 с.
3. Боларев, Б.П. Стандартизация, метрология, подтверждение соответствия: Учебное пособие / Б.П. Боларев. - М.: Инфра-М, 2017. - 230 с.

Факультет Инженерно-строительный
(наименование факультета)
Кафедра Технологический инжиниринг и экспертиза в стройиндустрии
(наименование кафедры)

Зав. кафедрой «__ТИЭС__»

(подпись) А.В. Налимова
(И.О.Ф.)

« » _____ 202__ г.



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

Факультет Инженерно – строительный
(наименование факультета)

Кафедра Технологический инжиниринг и экспертиза в стройиндустрии
(наименование кафедры)

Зав. кафедрой «ТИЭС»

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

« » _____ 202 г.

ЗАДАНИЕ

к Курсовой работе по дисциплине Качество управления процессами организации
(наименование учебной дисциплины (модуля))

Студент Иванов А.А. Группа АМИЦБ -

Обозначение курсового проекта (работы) КУПО – хх.000.000 КР

на тему: Анализ сильных и слабых сторон

Срок представления проекта (работы) к защите « » _____ 202 г.

Исходные данные для курсового проекта (работы)

ВВЕДЕНИЕ:

Во введении должны быть отражены следующие ключевые элементы:

- обоснование выбора рассматриваемой компании;
- актуальность проведения SWOT-анализа для данной компании;
- формулировка цели и задач курсовой работы

Наименование и содержание разделов:

1. PESTEL-анализ поэлементный SWOT-анализ .

2 Анализ пяти конкурентных сил М. Портера .

3 Ключевые факторы успеха

4 Первичный SWOT-анализ

5 Поэлементный SWOT-анализ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ:

Перечень графического материала

Руководитель проекта (работы)

подпись, дата

И.А. Петрова

И.О.Ф.

Задание принял к исполнению

подпись, дата

А. А. Иванов

И.О.Ф.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

ЭЛЕМЕНТ ЗАПОЛНЕННОЙ ФОРМЫ PESTEL-АНАЛИЗА

Факторы внешней среды	Характеристика влияния фактора				Влияние на компанию
	по времени	по типу	по динамике	относит. значимость фактора	
Т Технологические					
Фактор 1. Государственные программы поддержки технологического переоснащения в отрасли	Б	+	>	ВАЖНЫЙ	Компания сможет использовать новые меры поддержки для развития своей технологической инфраструктуры

ПРИЛОЖЕНИЕ З

ПРИМЕР ЭЛЕМЕНТА ЗАПОЛНЕНИЯ ИТОГОВОЙ ТАБЛИЦЫ ПЯТИ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ М. ПОРТЕРА

Конкурентная сила	Оценка степени влияния	Описание характера влияния конкурентной силы
Внутриотраслевая конкуренция	4/6 — степень зависимости компании выше среднего	На рынке несколько крупных игроков, которые занимают 70% рынка Компания является лидером рынка (занимает долю рынка 25%) У двух прямых конкурентов есть уникальные конкурентные преимущества Покупателям достаточно легко сменить поставщика У отрасли высокий темп роста
Рыночная власть поставщиков	2/6 — низкая (незначительная) степень зависимости	У большинства компаний есть список альтернативных поставщиков, с ними проведены предварительные переговоры Издержки смены поставщика для компаний не высокие Компании в отрасли смогут сменить поставщика, в среднем, в течение 2 месяцев (что может отразиться на бесперебойной работе компании) Основной поставщик для компаний в отрасли не продает продукцию напрямую потребителям