

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования

«Южно-Уральский государственный университет»

(национальный исследовательский университет)

Факультет «Международный»

Кафедра «Международный менеджмент»

ПРОЕКТ ПРОВЕРЕН

Рецензент, директор компании

ООО «ИдеалСтрой»,

 В.М. Никонов

19.05 2016 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

«Международный менеджмент»,

д.э.н., доцент

 Ю.В. Бабанова

19.05 2016 г.



Совершенствование системы управления качеством строительных работ в ООО «Идеалстрой» с учетом международного опыта

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ

ЮУрГУ-080507.65.2016.502.ПЗ ВКП

Консультант

по экономической части проекта


к.э.н., доцент

 М.И. Соколова

19.05 2016 г.

Руководитель проекта,


к.п.н., доцент

 О.В. Стукалова

19.05 2016 г.

Автор проекта

студент группы Мн-667

 К.С. Митрофанов

15.05 2016 г.

Нормоконтролер,

старший преподаватель


 Р.А. Алабугина

18.05 2016 г.

Челябинск 2016

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)

Факультет «Международный»
Кафедра «Международный менеджмент»
Специальность «Международный менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
«Международный менеджмент»
 Ю.В. Бабанова
2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выпускной квалификационный проект студента

Митрофанова Константина Сергеевича
Группа Мн-667

- 1 Тема проекта: Совершенствование системы управления качеством строительных работ ООО «Идеалстрой» с учетом международного опыта утверждена приказом по университету от 15 апреля 2016 г. № 661
- 2 Срок сдачи студентом законченного проекта 5.05.2016 г.
- 3 Исходные данные к проекту: нормативные и финансовые документы ООО «ИдеалСтрой», организационная структура ООО «Идеалстрой», теоретические разработки по теме.
- 4 Перечень подлежащих разработке вопросов:
 - 1 Методы, международный и отечественный опыт совершенствования системы управления качеством строительных работ
 - 2 Стратегический анализ возможностей и ресурсов совершенствования системы управления качеством строительных работ ООО «Идеалстрой»
 - 3 Стратегическое планирование в проекте совершенствования системы управления качеством строительных работ ООО «Идеалстрой»
 - 4 Планирование реализации стратегий в проекте совершенствования системы управления качеством строительных работ ООО «Идеалстрой»

5 Иллюстративный материал: электронная презентация в системе Power Point.

Общее количество иллюстраций 13

6 Дата выдачи задания 16.12.2015

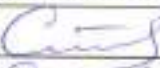



Руководитель  / О.В. Стукалова /

Задание принял к исполнению  / К.С. Митрофанов /

7 Консультанты по проекту, с указанием относящихся к ним разделов проекта

| Раздел | Консультант | Подпись, дата | |
|---------|----------------|--|---|
| | | Задание выдал (консультант) | Задание принял (студент) |
| Глава 1 | О.В. Стукалова |  |  |
| Глава 2 | О.В. Стукалова |  |  |
| Глава 3 | О.В. Стукалова |  |  |
| Глава 4 | М.И. Соколова |  |  |

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

| Наименование этапов выпускного квалификационного проекта | Срок выполнения этапов проекта | Отметка о выполнении руководителя |
|--|--------------------------------|---|
| Выбор темы | 20.11.2015 |  |
| Подбор литературы | 15.12.2015 |  |
| Методы совершенствования стратегии продвижения | 05.01.2016 |  |
| Стратегический анализ возможностей и ресурсов стратегии продвижения | 15.03.2016 |  |
| Стратегическое планирование в проекте продвижения услуг ООО «Идеалстрой» | 10.04.2016 |  |
| Планирование реализации стратегий в проекте продвижения услуг ООО «Идеалстрой» | 15.04.2016 |  |

Заведующий кафедрой  / Ю.В. Бабанова /

Руководитель проекта  / О.В. Стукалова /

Студент  / К.С. Митрофанов /

АННОТАЦИЯ

Митрофанов К.С. Совершенствование системы управления контролем качеством строительных работ ООО «Идеалстрой» с учетом международного опыта. – Челябинск: ЮУрГУ, Мн-667; 2016. 78стр, 12 ил., 19 табл., библиогр. список – 37 наим., 2 прил.

Дипломный проект выполнен с целью разработки проекта совершенствования системы управления качеством строительных работ ООО «Идеалстрой» на основе методов стратегического менеджмента и управления проектами. Проект состоит из четырех глав. В первой главе рассматривается теория, международного и отечественного опыта совершенствования системы управления качеством строительных работ компании «Идеалстрой». Вторая глава проекта содержит стратегический анализ возможностей и ресурсов совершенствования системы управления качеством строительных работ «Идеалстрой». В третьей главе описывается стратегическое планирование проекта. Четвертая глава содержит планирование реализации стратегии в проекте совершенствования системы контроля качества строительных работ «Идеалстрой».

В заключение данного выпускного проекта приводятся оценка полноты решений, краткие выводы и рекомендации по совершенствованию системы контроля качества строительных работ компании «Идеалстрой».

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 7 |
| ГЛАВА 1 ТЕОРИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ, МЕЖДУНАРОДНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ | 9 |
| 1.1 Теория, практические методы и опыт системы управления качеством.... | 9 |
| 1.2 Анализ возможностей применения теории, методов, международного и отечественного опыта на ООО «ИдеалСтрой» | 27 |
| ГЛАВА 2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И РЕСУРСОВ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВА СТРОИТЕЛЬНЫХ РАБОТ | 30 |
| 2.1. Анализ внешних факторов ООО «ИдеалСтрой» в проекте совершенствование системы управления качеством строительных работ | 30 |
| 2.2. Анализ ресурсов и внутренних возможностей ООО «ИдеалСтрой» в проекте совершенствования системы управления качеством строительных работ | 39 |
| 2.3. Классификация и ранжирование проблем в проекте совершенствования системы управления качеством строительных работ | 44 |
| ГЛАВА 3 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ПРОЕКТЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ СТРОИТЕЛЬНЫХ РАБОТ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ИДЕАЛСТРОЙ» . | 47 |
| 3.1. Планирование системы целей предприятия и проекта | 48 |
| 3.2 Планирование стратегий развития ООО «ИдеалСтрой» в проекте совершенствования системы управления качеством строительных работ | 53 |
| 3.3. Обоснование структуры предприятия для реализации проекта отделочной компании ООО «ИделСтрой» | 60 |
| ГЛАВА 4 ПЛАНИРОВАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ В ПРОЕКТЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ СТРОИТЕЛЬНЫХ РАБОТ | 62 |

| | |
|--|----|
| 4.1 Разработка подсистемы управления факторами реализации проекта совершенствования системы управления качеством строительных работ ООО «ИдеалСтрой» | 65 |
| 4.2 Разработка подсистемы контроля и оценка экономической эффективности реализации плана проекта..... | 67 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 74 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК | 75 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А.График Ганта..... | 78 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Сводная таблица экономических показателей проекта..... | 79 |

ВВЕДЕНИЕ

Значимость темы совершенствования системы управления качеством строительных работ отражается в анализе нынешнего рынка услуг. Для того, чтобы оценить эти параметры используют знания почерпанные из дисциплин специального и общего менеджмента.

Спрос на продукцию данной компании почти всегда высокий, так как услуги фирмы необходимы, как только строящимся квартирам, так и давно обжитому жилью.

В Челябинске множество предприятий занимается подобной деятельностью, поэтому в регионе присутствует здоровая конкуренция.

Одновременно с этим в фирме «ИдеалСтрой» имеются проблемы с качеством конечной продукции потому, что в акцент делается на количестве объектов и качество в приоритет не ставится.

В данный момент проблема качества в России является очень актуальной и ей уделяется большое внимание. При конкурентной борьбе остро встает вопрос повышения качества. В практике приема работ обнаружился недостаток объективных показателей по которым можно было бы судить о способностях предприятий предоставлять продукт с необходимыми качественными характеристиками. Качественное удовлетворение потребителя главная подпитка существования фирмы.

Понятие качества продукта с позиций его соответствия требованиям потребителя сложилось именно в условиях рыночной экономики.

Предприятия России имеют серьезный недостаток в области применения современных методов менеджмента качества, что лишает страну бесконечных возможностей которые несет повышение качества продукции.

Главной проблемой компании обозначено качество строительных работ и на решение того вопроса направлен данный дипломный проект. Для решения этого вопроса требуется модернизировать систему управления качеством.

В работе имеются 4 метода решения имеющихся в компании проблем: социально-психологический, организационный метод, экономический и организационно-технологический. Как лучший вариант предпочтем комплекс из двух методов (организационно-технологический и социально-психологический), потому что эти способы в совокупности произведут максимальный эффект и обеспечат максимальную эффективность и прозрачность при условии меньших затрат.

Целью данной работы является разработка проекта совершенствования системы управления качеством строительных работ на основе методов управления проектами для повышения конкурентоспособности на рынке Челябинской области.

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью «ИдеалСтрой».

Предметом исследования в настоящей работе являются организационно-экономические отношения, которые возникли при разработке проекта совершенствования системы управления качеством строительных работ.

Для достижения цели решаются следующие задачи:

1. Рассмотреть и аргументировать вероятности применения методов и опыта.
2. Выполнить стратегический анализ избранного метода.
3. Исследовать стратегический план по вводу в практику этого метода на рассматриваемую фирму.
4. Обосновать планы и результаты реализации проекта.

ГЛАВА 1 ТЕОРИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ, МЕЖДУНАРОДНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

1.1 Теория, практические методы и опыт системы управления качеством

Эта глава имеет большое значение в данном дипломном проекте, так как она разъясняет нам, как и для чего применять системы качества, какое их предназначение и какие они бывают.

В современном мире в основу проекта любого изделия заложен принцип полного удовлетворения потребителя. Им может являться отдельный индивид либо коллективы предприятий, или же просто население в общем.

Существует несколько теорий, описывающих взаимоотношения потребностей и их виды, применяя которые изготовитель товара имеет возможность принимать решения определенно и получать ожидаемые плоды.

В соответствии с теорией американского экономиста Маслоу потребности человека развиваются от низших к высшим, и человек сначала вынужден удовлетворить потребности низшего порядка для того, чтобы возникли потребности высшего уровня. Маслоу полагал, что нужды индивида имеют последовательность от наиболее важных потребностям к менее важным:

- Физиологические потребности;
- Потребность в безопасности и защищенности;
- Социальные потребности;
- Потребность в уважении
- Потребность в самореализации;

Нужды создают пять последовательных ниш, каждая из них может использоваться, как мотивация только после восполнения нужды, стоящее в более низкой нише. Это значит, что человек первоочередно вынужден восполнит более значимую нужду. Обязательно, после восполнения первоочередной нужды

индивид может думать о следующей. Исходя из этого, голодный человек не будет думать о безопасности, а об уважении и значимости и подавно, пока не восполнит физиологическую нужду.

В сфере управления персоналом и внедрения системы мотивации труда, очень важно прийти к необходимому уровню удовлетворения физиологических, социальных потребностей и потребности в безопасности, с той целью, чтобы у работника появилась потребность в самовыражении, а также создать условия для ее реализации на данном предприятии (рисунок 1).



Рисунок 1 – Пирамида потребностей на основе теории А. Маслоу

При применении теории были сделаны некоторые уточнения, самыми важными из них выделили:

- согласно теории Маслоу, продвижение к следующему уровню потребностей осуществляется у человека в основном при условии 100% удовлетворения потребности предыдущего уровня, но современные психологи убеждают в том, что этот процент может быть не таким большим – примерно 70% и возможно меньше;

- последовательность нужд индивидуума изменяется от человека к человеку и даже в разные периоды жизни могут меняться у отдельного человека. Это – во

многом влияние уровня развития психики. С ее развитием, у индивида нужды более высокого порядка становятся более значительными в сравнении с нуждами более нижних ниш.

Качество изделия определит степень соответствия между удовлетворяемыми с его помощью нуждами и свойствами продукта.

Соотношение ценности продукта и стоимости.

Формулу степени удовлетворения потребителя продуктом можно вывести как соотношение стоимости и ценности продукта:

$$\{\text{Качество}\} = \{\text{Удовлетворенность потребителя}\} = \{\text{Ценность}\} / \{\text{Стоимость}\}$$

Это является мерой качества изделия.

Ценность продукции для производителя и потребителя отличается. Для производителя это может быть любая продукция, подлежащая продаже, а для потребителя только то свойство продукции, которые соответствуют его ожиданиям.

Здесь важны три основных отношения ценности и стоимости:

- ценности и стоимости изделия для покупателя(Q);
- ценности и стоимости изделия для создателя(Q_П);
- ценности для покупателя и издателя (К); именно это соотношение один из параметров который определяет конкурентоспособность производства.

Система управления качеством (система качества) — это организационная структура, включающая взаимодействующий управленческий персонал, реализующий функции управления качеством установленными внутри организации методами.

Системы управления качеством на предприятиях возникли в связи с прогрессом в сфере управления качеством продукции. Осознание роли качества и усиливающаяся конкуренция, как основы конкурентоспособности, заставили компании создать комплексную систему управления в которой учитываются все факторы влияющие на качество. Затем, система качества стала одной из систем управления предприятием, наряду с системами управления производством, снабжением, персоналом и другими. Повысить качество продукции можно с

помощью новых технологий, при наличии необходимой материальной базы и квалифицированной, правильно смотивированной исполнительской рабочей силы. Такая система стала вспомогательным залогом качества для клиентов, многие из которых используют возможность проверить качество предоставляемой продукции у возможных поставщиков, основываясь на данных, и делать выводы, влияющие на заключение контрактов.

Учащение подобных взаимоотношений поставщиков с заказчиками в мировой торговле привело к появлению серии международных стандартов ИСО 9000 на системы качества, а затем — к возникновению и развитию сертификации этих систем независимыми органами.

Создание системы качества, которая включит в себя множество структур, исполняющих функции управления качеством установленными способами, предполагает процесс их исследования и введения в работу фирмы и содержится в том, чтоб поначалу, с учетом рекомендаций шаблонов ИСО 9000, найти состав нужных функций системы качества, а потом структуры, которые исполняют либо станут выполнять данные функции. После того изобретаются новейшие, перерабатываются либо употребляются нормативные бумаги для исполнения всех функций.

Функционирование подобных систем производит положительное влияние на деятельность предприятия:

- осуществление трудовых процессов происходит без помех, без ошибок и отступлений;
- работники предприятия более трепетно относятся к обеспечению качества;
- улучшается сотрудничество между подразделениями;
- новые рабочие лучше адаптируются к трудовым процессам.

Внедрение системы качества подразумевает воплощение внутренних тестирований системы с целью испытания верности распределения функций между подразделениями, способности их исполнения, а еще достаточности и характеристики подходящей нормативной документации. Соответственно результатам проверок осуществляется модернизация системы для того, чтобы

подразделения, входящие в систему качества, имели возможность четко работать со своими функциями.

Задачи воплощения систем качества:

- поднятие конкурентоспособности организации и издаваемой ею продукции;
- введение результативной системы качества;
- ознакомление и внедрение комплексного управления качеством.

Для выражения японского способа управления фирмой в 60-е годы придумали термин TQM (Total quality management), либо всеобщий менеджмент качества. Это не инструмент, не процесс и не система управления. TQM подразумевает бесконечный процесс совершенствования качества в разных сферах деятельности фирмы – производстве, организации работы, снабжении, продаже и т. д... На данный момент его изучают как философию управления организацией. TQM также можно определить, как подход к управлению организацией, акцентированный на качестве. Качество достигается посредством мотивации всего персонала в направлении созидательной деятельности по оптимизации труда. Целью повышения качества является удовлетворение потребителей и получение выгоды всеми заинтересованными сторонами (работники, владельцы, смежники, поставщики) и обществом в целом.

Подход содержит в себе инструменты количественного и качественного анализа данных, элементы экономической теории и анализа процессов, разные теоретические принципы и практические методы. Все они направлены на решение единственной задачи – непрерывное улучшение качества.

Total Quality Management — философия всеобщего управления качеством, успешно стартовавшая с практики присуждения наград компаниям, достигшим высшего качества производимой продукции в Японии и США.

Главная идея TQM состоит в том, что фирма должна совершенствовать не только качество продукции, но и качество работы в целом, качество процессов, включая работу персонала. Непрерывное параллельное модернизация этих трех составляющих: качества организации процессов, качества продукции, и уровня квалификации персонала — позволяет достичь более стремительного и

результативного развития фирмы. Качество определяется следующими параметрами: рост финансовых показателей компании, степень реализации требований клиентов, повышение удовлетворенности служащих компании своей работой.

Принцип действия TQM можно сравнить с удержанием мяча на наклонной плоскости. Мяч нужно либо подпирать снизу, либо тянуть сверху для того чтобы он не скатывался,

TQM включает два механизма: Quality Improvements (QI) — повышение качества и Quality Assurance (QA) — контроль качества. Первый — повышение качества — подразумевает, что степень качества обязательно не только соблюдать, но и повышать, одновременно с этим поднимать и уровень гарантий.

Второй – контроль качества – поддерживает необходимый уровень качества и заключается в предоставлении компанией определенных гарантий, дающих клиенту уверенность в качестве данного товара или услуги.

Два механизма: контроль качества и повышение качества — позволяют "удерживать мяч в игре", то есть постоянно развиваться, совершенствуя фирму.

Идеология TQM доступно изложена в статье известного канадского специалиста по качеству Джоржа Лазло.

Постулаты TQM. Философия всеобщего менеджмента качества базируется на нескольких основных постулатах. Их понимание и применение на производстве позволяет организациям делать верные шаги в верном направлении.

Вовлечение персонала – постулат TQM обеспечивает стабильную совместную работу всех работников компании по достижению целей. Только тогда, когда у сотрудников пропадает страх потерять рабочее место и появится доверие к изменениям с правом их осуществлять и при грамотном создании окружения руководством можно смело говорить о полном вовлечении работников в производство.

Ориентация на потребителя – главный постулат TQM обозначается так: именно потребитель устанавливает уровень качества. Во внимание не принимается, какие методы предприятие использует для улучшения качества –

встраивает управление качеством в процессы, обучает персонал, совершенствует программные и аппаратные средства или приобретает новые средства контроля и измерений – только потребитель определяет, насколько успешны затраченные усилия и ресурсы.

Единство системы – для того, чтобы достигнуть высоких результатов в производимых продуктах или предоставляемых услугах необходимо воспитывать в организации культуру качества во всех подразделениях одновременно. Организация может состоять из различных специализированных подразделений, которые имеют вертикальную иерархию подчиненности. Эти подразделения связаны процессами, которые обеспечивают горизонтальное взаимодействие. Внутри каждого из подразделений могут выполняться свои процессы. Они являются частью общих процессов организации. Таким образом, процессы отдельных подразделений интегрируются в более крупные процессы всей организации, что и позволяет ей достигать стратегических целей. Каждая организация имеет свою собственную, уникальную культуру работы.

Процессный подход – TQM исследует каждую деятельность производства как процесс. Процесс это определенный набор действий, которые преобразуют объекты от поставщиков (входы) в некоторые продукты (выходы) и продают эти продукты потребителям. И поставщики, и потребители могут быть как внешними, так и внутренними по отношению к предприятию. Набор действий процесса должен быть точно определен и все действия должны быть взаимосвязаны. Выполнение процесса необходимо непрерывно контролировать, чтобы была возможность обнаружить отступления от установленного порядка.

Стратегический и систематический подход – один из наиболее значимых принципов TQM. Постоянное улучшение качества должно стать частью стратегического плана организации. Для достижения поставленных целей по улучшению качества необходимо проводить систематическую и непрерывную работу.

Принятие решений на основе фактов – для того, чтобы понимать, как работает предприятие, обязательны данные результатов измерений работы. Для того чтобы

внедрить улучшения необходимо постоянно собирать и анализировать данные о работе. Только на их основе допускается принимать необходимые управленческие решения.

Непрерывное улучшение – этот постулат основание TQM. Непрерывное улучшение представляет возможности организации применять и аналитические, и творческие методы для поиска путей повышения своей эффективности и конкурентоспособности.

Коммуникации – в момент перемен результативные коммуникации могут быть основным источником поддержания мотивации и морального духа персонала всех уровней управления. Коммуникации по вопросам происходящих изменений должны быть такими же ежедневными действиями как и обычные процессы.

В стандартах ISO серии 9000 эти элементы включены в состав принципов системы менеджмента качества в немного измененном виде.

Стратегия применения TQM. На основе философии TQM для разработки системы управления качеством могут применяться несколько стратегий. Предприятие может выбрать наиболее оптимальную стратегию исходя из сложившихся факторов ее работы.

Стратегия применения модели для сравнения (бенчмаркинг). В этом варианте команда специалистов фирмы или отдельные работники наносят визит другой фирме, которая имеет лидирующую позицию в реализации TQM и изучает их процессы и факторы успешного внедрения. На основе полученных знаний, менеджмент организации разрабатывает модель управления и адаптирует к своим условиям работы.

Стратегия применения критериев премий по качеству. Для разработки системы качества на основе TQM применяются критерии различных премий по качеству. Их используют, для определения слабой области в своей работе и целенаправленного улучшения в этой области. Примерами могут являться Европейской награды за качество (EFQM), критерии премии Э. Деминга и аналогичные.

Стратегия применения теории TQM основывается на введение в работу положений TQM, разработанных специалистами и гуру менеджмента качества – Ф. Кросби, Э. Деминг, Дж. Джуран и др. Фирма углубляются в исследования и принципы разработанные этими специалистами, чтобы определить какие слабые места в сравнении с этими теориями существуют в процессе работы. Затем выполняются действия по устранению этих недостатков. Примером внедрения TQM на основе данной стратегии может являться применение «14 пунктов Деминга» и модели «7 смертельных болезней» или «триада качества» Джурана.

Стратегия поэлементного внедрения TQM. В этом случае подразумевается использование множественных инструментов менеджмента качества для совершенствования центральных бизнес-процессов и работы подразделений. Примерами внедрения таких инструментов могут служить использование круга качества, методы Тагути (6 сигм), статистическое управление процессами, развертывание функций качества («домик качества»).

Методология внедрения TQM заключается в том, что в каждой фирме существует уникальная культура, практика управления, применяемые процессы создания продукции или оказания услуг. Из-за этого не имеется одного единственного подхода к внедрению TQM. Он изменяется от компании к компании. Однако, можно выделить несколько основных элементов методологии внедрения TQM:

1. Необходимо разработать стратегический план внедрения философии TQM в работу организации.

2. Необходимо выполнять непрерывное, ежедневное управление бизнес процессами и их нормализацию. Под нормализацией понимается стабильное выполнение процессов с минимальными отклонениями от установленных требований.

3. Высшее руководство должно изучить TQM и принять решение следовать философии TQM. Философия TQM должна позиционироваться внутри предприятия, как неотъемлемая часть стратегии работы организации.

4. Высшее руководство должно определить ключевые принципы и приоритеты в работе и довести эту информацию до всех сотрудников организации.

5. Необходимо составить карту процессов, за счет которых организация может удовлетворить требования потребителей.

6. Руководство организации должно обеспечить создание и работу команд по улучшению процессов.

7. Организация должна оценить существующий уровень культуры своей работы, уровень удовлетворенности потребителей, и оценить состояние системы управления качеством.

8. Необходимо стимулировать создание самоуправляющихся команд по совершенствованию процессов.

9. Организация должна определить приоритетные требования потребителей и привести в соответствие свою продукцию или услуги с этими требованиями.

10. Постоянно информировать персонал об изменениях в процессах и поощрять инициативу сотрудников вносить предложения по улучшению работы.

11. Руководство всех уровней должно своим личным примером способствовать внедрению философии TQM.

12. Необходимо регулярно оценивать прогресс в выполнении плана внедрения философии TQM в работу организации и корректировать его, если возникает потребность в изменении.

Проблемы внедрения TQM. Внедрению философии TQM в работу фирмы обычно затрудняет ряд проблем, которые ощутимо снижают результативность изменений. К наиболее частым относятся:

1. Плохая подготовка изменений. До внедрения TQM руководство обязано довести до сотрудников и разъяснить преимущество TQM, объяснить цели внедрения. Без достаточной предварительной подготовки, у сотрудников будут беспокойства мешающие эффективной работе внедрены изменений и работники не будут содействовать процессу совершенствования деятельности.

2. Отсутствие вовлеченности руководства. В данном случае руководство фирмы рассказывает о TQM, но на практике расходятся с принципами

пропагандируемой философии. Это не приводит к ожидаемому результату и в последствии разочаровывает исполнителей. Затем становится почти невозможно предпринимать дальнейшие попытки. Чтобы достичь цели руководство должно четко и регулярно информировать всех о выгодах применения TQM, быть последовательным в применении принципов TQM, а не использовать TQM как временное увлечение для получения быстрых выгод.

3. Отсутствие объективной информации и данных. Внедрение TQM обязывает основываться на объективных данных при принятии решений. Данные о работе должны регулярно и своевременно собираться и анализироваться для внедрения и продвижения TQM, а так же для приема правильных решений при дальнейшем ее функционировании. Если данных не достаточно, либо они поступают не регулярно, возникают сложности при приеме правильных решений и в итоге это может привести к отказу от дальнейшего внедрения TQM.

4. Отсутствие изменения культуры организации. Самый сложный и чрезвычайно длительный процесс - изменение организационной культуры. Большинство рабочих, в силу своей реактивности человеческой природы, а так же потребности в стабильности, сомневаются в том, что изменения могут дать положительный эффект и не спешат менять условия деятельности. Поэтому, мотивация к изменениям привычных действий в работе должна быть достаточной, иначе через некоторое время внедрение TQM станет вызывать у сотрудников негативное отношение.

Кроме вышеперечисленных проблем, часто возникают и другие, которые существенно затрудняют внедрение TQM.

Отдел управления качеством осуществляет работу по улучшению системы качества. Поэтому нельзя забывать о том, что фактическое выполнение данной работы может легко проверить аудитор или заказчик по частоте пересмотра и внесения изменений в документы системы качества, по наличию планов мероприятий, по их выполнению.

Метод управления качеством – способы и приемы, с помощью которых субъекты управления воздействуют на организацию и элементы

производственного процесса для достижения поставлены целей в области качества.

Отдельные методы классифицируют по объекту воздействия: оборудование, социальные системы, информация.

Методы управления качеством по социальным системам делятся на 4 типа: экономические, социально-психологические, организационные, организационно-технологические.

Экономические методы. Подразумевает создание экономических условий, побуждающих работников систематически повышать и обеспечивать необходимый уровень качества.

Для развития рыночных отношений требуется более широкое применение более широкого спектра методов. К ним относятся:

- хозяйственный расчет
- финансирование деятельности
- экономическое стимулирование производства
- использование экономически мер воздействия на поставщиков
- применение систем оплаты труда и экономического поощрения
- ценообразование на продукцию и услуги с учетом их уровня качества

Результатом применения *материального стимулирования* в большом объеме может стать покупательской способности населения и увеличение спроса, что одновременно могут увеличить объемы реализации продукции и прибыль предприятия, валовой доход. При повышении заработной платы наемных работников фирмы, это положительно отражается на качестве их труда, соответственно повышает качество производимой продукции или услуге в целом.

Применение экономических стимулов повышения качества не обходят общественные и государственные предприятия. Обычно это различные премии за качество. Например М. Болдрижда, Европейская, Российская, Э. Деминга и другие национальные премии по качеству. Стоит заметить, эти премии являются не только экономическими стимулами, но и не маловажную значимость имеет рост репутации и дополнительная реклама данных товаров и их производителей.

Деньги – это самое элементарное средство, которое фирма может применить для мотивации работников.

Заинтересованность сотрудников в работе – гарантия высокого уровня качества. Для создания мотивации работников руководству следует применять принципы экономического метода.

В компаниях проводятся мероприятия по внедрению экономически методов, а именно участие сотрудников в прибыли, единовременные выплаты, гибкие системы оплаты труда, основанные на участии сотрудника в прибыли предприятия.

Доходы используются таким образом, что часть дополнительных доходов, полученных в результате повышения производительности достаются сотрудникам помимо основного заработка.

При таком использовании доходов премиальные выплаты зависят от производительности труда, удовлетворения требований потребителей, качества продукции, экономии материалов, надежности работы. Каждый сотрудник получает премию, но ее размер зависит от итогов проделанной работы конкретного подразделения, в котором человек трудится. При такой системе существует тесная взаимосвязь между результатами работы и величиной премии у каждого работника. Это не просто новая система оплаты труда, здесь заложен новый подход к повышению эффективности работы каждого сотрудника, повышению производительности труда, качества продукции и сокращению издержек производства.

В условия конкуренции ситуация кардинально меняется. Складываются объективные факторы (конкуренция, возможности сбыта, доля на рынке) и критерии (спрос, потребности). Они оказывают влияние на качество результатов деятельности предприятий (продукции), которое перерастает в экономическое благополучие предприятия.

Качеством выпускаемой предприятием продукции в условиях конкуренции можно управлять с помощью заработной платы, доплат, налогов, кредитов, цен купли-продажи, ценой потребления продукции.

Социально-психологические методы управления качеством – это совокупность способов воздействия на духовные интересы работников, формирование их мотиваций, связанных с обеспечением соответствующего качества. Их значение первостепенно. Арсенал использования таких методов широк – от воспитания и пропаганды (лояльности к фирме, самоуважения себя, как сотрудника), до индивидуальных форм морального стимулирования.

Эти методы влияют на социально – психологические процессы, протекающие в трудовых коллективах для достижения целей в обществе качества.

В области менеджмента к ним могут быть отнесены:

- формирование мотивов трудовой деятельности персонала, направлены на достижение требуемого качества
- учет психологических особенностей членов трудовых коллективов
- моральное стимулирование высокого качества результатов труда
- сохранение и развитие традиций предприятия по обеспечению необходимого качества
- способы повышения самодисциплины ,ответственности, инициативы и творческой активности каждого члена коллектива
- приемы улучшения в коллективе психологического климата

При организации управления качеством следует учитывать не только профессиональную квалификацию работника, но и его мотивацию, психофизиологические особенности человека, его потребности в духовном и физическом развитии, его социально-психологические установки.

Сотрудник может по разному участвовать в системе управления качеством. В этой системе он выступает в разных качествах.

Это зависит от следующих факторов:

- создание уверенности в руководителе;
- организация труда;
- контроль деятельности;
- выполняемого типа работ;

- принадлежности к той или иной сфере управления, тем или иным органам управления;

- работы на тех или иных этапах производственно-коммерческого цикла.

Проблемы организации работы с персоналом также многообразны:

- обеспечение психологического климата;
- воспитание преданности фирме.

Это значит, что при работе с людьми руководителю стоит изучать социально-психологические, деловые и профессиональные качества подчиненных, уметь разрабатывать характеристики их деятельности, знать науку менеджмента в части управления коллективами и индивидуумами, определять и формировать мотивацию.

Из этого следует, что главная роль в системе управления качеством принадлежит руководителю. К его основным задачам относятся следующие:

- определение цели, стратегии и политики в области качества;
- многообразная работа с персоналом;
- организация и руководство системой управления качеством.

При этом особое внимание уделяется обеспечению необходимой мотивации работников к высококачественному труду путем создания возможностей для самовыражения в процессе трудовой деятельности.

Не случайно японцы считают, что *«качество – это образ мышления, это уровень культуры»*. Таким образом, правильное применение социально-психологических методов направлено, в первую очередь, на создание культуры внутри самой организации, позволяющей выпускать высококачественную продукцию.

Инвестировать в предприятие управляющей подсистемы, которое сможет обеспечить требуемое качество – одна из целей *применения организационного метода* управления качеством.

С помощью издания актов, предписывающих исполнителю что, как и когда ему необходимо сделать, реализуются *прямые формы*. Использование норм,

определяющих действия в определенных условиях, схожие с правилами поведения но без четкого запрета, указывает на применение косвенных форм.

Акты по сравнению с нормами не имеют варианта для творческой активности сотрудников.

К созданию совокупности документов различного статуса принуждает применение организационных методов управления качеством. Жесткие требования применяются к любому документу относительно его содержания:

- информационная выразительность;
- малоизменчивость (стабильность);
- убедительность аргументации;
- краткость, конкретность, простота и точность формулировок;
- достаточность и обоснованность;
- небольшой объем;
- логическая последовательность и четкость изложения информации;
- качественная содержательность.

При невыполнении указанных требований организационные методы управления качеством не смогут полностью реализоваться на практике.

Организационно-технологические методы. Данный метод управления качеством можно подразделить на взаимосвязанные между собой способы управления качеством технологически процессов и контроля качества выпускаемой продукции, а также способы и совокупного использования.

Наиболее приемлем для более полного удовлетворения требований потребителей целенаправленный автоматический метод управления качеством. При использовании этого метода отклонение от процессов от заданных параметров и соответствующие действия вырабатываются автоматически с помощью технических устройств. Данный метод является самым перспективным как для управления техническими процессами так особенно для технического контроля качества продукции. Также наряду с указанными способами в практике управления качеством широко используется статистический метод. Они

представляет собой комплекс отслеживания показателей на основ статистически данных.

Можно контролировать не только качество продукции, но и качество процесса ее создания. Объектами применения методов регулирования качества могут быть как продукция или процесс в отдельности, так и продукция и процесс в совокупности.

Контроль качества включает в себя проверку качества выполнения работ, их результатов и фактического достижения целей в области качества. Для этого в организации решаются следующие задачи:

- создание нормативов для измерения качества проведения работ и их результатов;
- измерение параметров качества работ и продуктов – оценка соответствия нормативных и фактических результатов;
- проведение управляющих мероприятий в области качества

При реализации организационно-технологических методов управления качеством часто используют так называемые простые инструменты контроля качества:

1. контрольные листки;
2. стратификацию;
3. причинно-следственные диаграммы;
4. диаграммы разброса;
5. гистограммы;
6. диаграммы Парето;
7. контрольные карты.

Проводя анализ выделенных методов управления качеством, можно определить что три из рассмотренных методов направлены на работу с сотрудниками предприятия. Это означает в основном, что особое внимание в системе менеджмента всегда необходимо уделять влиянию человеческого фактора. Сильные и слабые стороны методов представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ достоинств и недостатков положений методов и опыта совершенствования системы качества

| Название методов и элементов опыта | Достоинства | Недостатки |
|---|---|--|
| 1 Организационный метод | <ul style="list-style-type: none"> - быстрота применения - четкое распределение обязанностей и ответственностей - низкая стоимость - субординация | <ul style="list-style-type: none"> - жесткое выполнение указанных требований - сопротивление персонала |
| 2 Социально-психологические методы | <ul style="list-style-type: none"> - Сплоченный и постоянно работающий коллектив. - полное доверие руководителю | <ul style="list-style-type: none"> - подбор и расстановка кадров; - долгое воспитание и обучение; - контроль деятельности и обеспечение психологического климата; |
| 3 Экономические методы | <ul style="list-style-type: none"> - заинтересованность работников в получении премий - высокий уровень заработной платы | <ul style="list-style-type: none"> - высокие расходы фирмы на премиальный и фонд заработной платы. - зависть внутри коллектива из-за размера премий. |
| 4 Организационно-технологические методы | <ul style="list-style-type: none"> - простота и удобство применения данного метода - прозрачность и четкое понятие ответственности | <ul style="list-style-type: none"> - время на заполнение карточек, графиков. - сопротивление персонала |

Вывод: для дальнейшего рассмотрения перспектив применения на предприятии определяем методы социально - психологический и организационно – технологический. Считаем, что такие методы будут особенно результативны в Челябинской области, так как в менталитете проживающих в ней людей прослеживаются наличие ценности сплоченности коллектива и потребности в доверии руководству, как довольно распространенная тенденция. Такие методы имеют большую эффективность и прозрачность при условии сравнительно небольших затрат.

1.2 Анализ возможностей применения теории, методов, международного и отечественного опыта на ООО «ИдеалСтрой»

В этом пункте дипломного проекта рассмотрим каким образом можно применить описанные ранее методы на организацию ООО «ИдеалСтрой».

Краткая характеристика организации. Молодая фирма ООО «ИдеалСтрой» занимается в большинстве случаев ремонтами квартир «под ключ», производя работы по электромонтажу, сантехнические, и все виды строительных работ. За сравнительно небольшое время пребывания на рынке компания «ИдеалСтрой» проделала немалую работу для того чтобы зарекомендовать себя на рынке подобных услуг, и в целом имела успех.

На данный момент фирма существует 5 лет. За это время было выполнено почти 1000 заказов в Челябинске, несколько заказов в области и 2 крупных заказа в Москве.

Сейчас компания дополнительно осваивает кирпичное, панельное домостроение, кровельные и облицовочные работы, установка окон, балконов, перепланировка помещений, монолитное строительство, монтажные работы.

Для развития своей производственной базы было закуплено большое количество инструментов, которые позволяют быстрее и качественнее выполнить поставленную задачу.

К большому сожалению у данной фирмы нет центров подготовки и повышения квалификации работников, так как нет никакой материальной базы и места для проведения обучения. Создание такого центра есть в планах предприятия, но пока не имеет возможности реализоваться по экономическим причинам. Но этот шаг дал бы предприятию большие возможности в сфере повышения качества и не только.

В предыдущей главе выбрали 2 метода: социально - психологический и организационно – технологический. Использование именно этих методов позволят решить проблему с качеством строительных работ. В таблице 2 представлен SWOT – анализ возможностей применения данного метода.

Таблица 2 – SWOT-анализ возможностей применения комбинаций организационно – технологического и социально-психологического методов на ООО «ИдеалСтрой»

| | |
|---|--|
| <p>S:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Доверие руководителю • Простота и удобство применения данного метода • Прозрачность и четкое понятие ответственности • Дружный коллектив | <p>W:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Сопротивление персонала • Долгое воспитание и обучение; • Подбор и расстановка кадров • Контроль деятельности и обеспечение психологического климата; |
| <p>O:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Повышение конкурентоспособности предприятия; • Привлечение новых партнеров; • Увеличение объема продаж. | <p>T:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Работа в сфере строительных работ требует высокого мастерства которое достигается по средствам опыта, поэтому предприятие испытывает острую потребность в квалифицированных кадров • Внедрение конкурентами похожих методов управления качеством; • Внедрение новых экономичных технологий конкурентами, обеспечивающими более низкую себестоимость продукции и цену реализации; |

Выводы: применение комбинации методов и элементов опыта целесообразно.

Использование рассмотренных методов даст возможность фирме побудить сотрудников к добросовестному труд, поможет обрести понимание своей значимости на предприятии, поможет сплочению коллектива. Все это должно перерасти в превосходное качество производимой продукции.

Слабые стороны данного метода. Острая нехватка квалифицированных кадров, возможность отторжения метода имеющимися на данный момент сотрудниками из-за их нежелания выполнять дополнительную работу по составлению карточек, графиков, отчетов необходимых для контроля качества.

К наиболее значимым угрозам можно отнести отсутствие обучения работников, невозможность их развития, в то время как у конкурентов имеются центры обучения и повышения квалификации. Это не дает возможность данной фирме развиваться в ногу со временем и препятствует внедрению новых технологий снижающих себестоимость продукции и цену сбыта. Это может стать причиной потери клиентов, и перехода их к конкурентам.

Выводы по Главе 1: В организации есть не только необходимость, но и предпосылки к совершенствованию контроля качества. Многие потери в этой области возможно избежать, но для этого необходимо проводить работу с персоналом, что является сложным и трудозатратным процессом. Однако, необходимость и перспективы таких изменений оправдана и в долгосрочном плане принесет существенные выгоды. Усилить контроль качества можно посредством внедрения адекватной системы оценки. Так же самоконтроль, в виде заполнения определенных форм отчетов, поможет исключить ошибки и недочеты, допущенные по невнимательности или служебной халатности. Так же использование приведенных выше методов повлияет не только на психологический климат в коллективе, повлечет за собой увеличение лояльности сотрудников, что позволит сократить расходы, всязанные с текучестью кадров, но и в целом отразится на повышении квалификации отдельно взятых исполнителей. Постоянное измерение результатов даст постоянное обновление картины настоящего положения дел, и само по себе со временем вызовет естественную внутреннюю мотивацию в сотрудниках к улучшению этих показателей.

ГЛАВА 2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И РЕСУРСОВ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВА СТРОИТЕЛЬНЫХ РАБОТ

2.1 Анализ внешних факторов ООО «ИдеалСтрой» в проекте совершенствование системы управления качества строительных работ

Предприятия работают во внешней среде, которая и есть источник, питающий производство ресурсами.

Внешняя среда — это совокупность факторов, влияющих на производственную и финансово-хозяйственную деятельность фирмы.

Благодаря данным анализа внешней среды можно определить цели и миссии производства. Также на основании этих данных вырабатывают стратегии поведения, позволяющих компании достичь своих целей. Поэтому анализ внешней среды считается первостепенным процессом стратегического управления. Он представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможные угрозы для фирмы.

С помощью STEP-анализа (таблица 3) рассматриваем внешнее окружение. STEP расшифровкой аббревиатуры названия 4 факторов: социальных (S – social), технологических (T – technological), экономических (E – economic), политических (P – political).

Основные положения STEP-анализа:

- STEP-анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.
- Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент должен быть системным, так как все они тесным и сложным образом взаимосвязаны.
- Нельзя полагаться только на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее.

Таблица 3 – STEP-анализ внешней среды ООО «ИдеалСтрой»

| Наименование внешних факторов | Оценка значимости, баллы | Обоснование оценки значимости факторов внешней среды по отношению к предприятию |
|--|--------------------------|---|
| 1 Технологические факторы (7 баллов) | | |
| Наличие качественного современного инструмента | + 7 | При наличии качественного инструмента значительно повышается производительность и качество труда. |
| 2 Социальные факторы (18 баллов) | | |
| Увеличение уровня доходов населения | + 7 | Увеличение уровня жизни людей в целом трактуется как наличия у них больших возможностей для повышения качества жизни в своих квартирах. |
| Репутация компании | + 2 | ООО «Идеалстрой» существует 5-ти лет. |
| Нехватка кадров | + 9 | . В данной сфере сложно найти кадры, обладающих необходимым мастерством выполнения большого количества производственных задач. |
| 3 Экономические факторы (6 баллов) | | |
| Изменение курса валют | + 5 | При изменении курсов меняются цены на используемые в строительстве материалы. |
| Повышение цен на энергоресурсы | + 1 | При производстве работ используются электричество и вода в небольших количествах. |
| 4 Политические факторы (2 баллов) | | |
| Текущее законодательство | + 2 | При частых изменениях в законодательстве компании и отрасли приходится подстраиваться под них |

Из таблицы можно сделать вывод что многие факторы влияют на деятельность рассматриваемой фирмы, но факторы социальный и технологический влияют в большей степени. Социальный фактор играет важную роль, так как работу производимую фирмой в среднестатистической семье делают сами домочадцы, так как у них не имеется средств на данные услуги. С этим же возрастает число людей, которые считают что они могут работать в фирме, но на практике их опыт оказывается недостаточным. Это одна из причин недостатка квалифицированны кадров. Значимость технологического фактора обусловлена тем, что недостаток

качественного и мощного инструмента существенно увеличивает время выполнения заказа, и не как не способствуют улучшению качества.

Внедрение проекта совершенствования системы управления качеством строительных работ должно способствовать улучшению ситуации.

Майкл Портер разработал методикку для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса в Гарвардской бизнес-школе в 1979 году.

Пять сил Портера содержит в себе:

- анализ угрозы появления продуктов-заменителей;
- анализ рыночной власти потребителей;
- анализ рыночной власти поставщиков;
- анализ угрозы появления новых игроков;
- анализ уровня конкурентной борьбы.

Портер называет эти силы «микросредой» противопоставляя ее большому количеству факторов, включенных в термин «макросреды». Макросреда состоит из тех сил, которые влияют на способность компании к обслуживанию своих клиентов и получению прибыли. Воздействие пяти сил Майкла Портера можно увидеть на рисунке 2.



Рисунок 2 – Воздействие сил Майкла Портера

На рисунке изображены четыре стрелочки, а пятая находится внутри квадрата. Из рисунка следует понимать, что пятая сила воздействия – это конкуренция фирм.

Во-первых: Оценим угрозы нашего дела со стороны поставщиков (таблица 4).

1) Оценим наших поставщиков с точки зрения стабильности, надежности и способности к повышению цен.

Таблица 4 – Оценка поставщиков

| Параметр оценки | Оценка параметра | |
|--|---|--|
| | 2 | 1 |
| Количество поставщиков | Незначительное количество поставщиков или монополия | Широкий выбор поставщиков |
| | | 1 |
| Ограниченность ресурсов поставщиков | Ограниченность в объемах | Неограниченность в объемах |
| | | 1 |
| Издержки переключения | Высокие издержки к переключению на других поставщиков | Низкие издержки к переключению на других поставщиков |
| | | 1 |
| Приоритетность направления для поставщиков | Низкая приоритетность отрасли для поставщиков | Высокая приоритетность отрасли для поставщиков |
| | | 1 |
| Итоговый балл | 4 | |

4 балла – низкий уровень влияния поставщиков.

5-6 баллов – средний уровень влияния поставщиков.

7-8 баллов – высокий уровень влияния поставщиков.

Во-вторых: оценим рыночную власть покупателей на рынке.

1) Оценим угрозу потери потребителей (таблица 5), проанализировав следующие показатели:

- удовлетворенность качеством товара
- доля покупателей с большим объемом продаж
- склонность к переключению на товары субституты
- чувствительность к цене (с помощью эластичности спроса)

Таблица 5 – Угрозы потери потребителей

| Параметр оценки | Оценка параметра | | |
|---|---|--|---|
| | 3 | 2 | 1 |
| доля покупателей с большим объемом продаж | Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов | Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж | Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами |
| | | 1 | |
| склонность к переключению на товары-субституты | Товар компании не уникален, существуют полные аналоги | Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов | Товар компании полностью уникален, аналогов нет. |
| | 3 | | |
| чувствительность к цене | Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой | Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене | Покупатель абсолютно не чувствителен к цене |
| | | 2 | |
| Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке | Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара | Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара | Полная неудовлетворенность качеством |
| | | 2 | |
| Итоговый балл | 8 | | |

4 балла – низкий уровень угрозы ухода клиентов.

5-8 баллов – средний уровень угрозы ухода клиентов.

9-12 баллов – высокий уровень угрозы потери клиентов.

В-третьих: оценим конкурентоспособность товара фирмы и уровня конкуренции на рынке.

1) Оценим угрозу входа на рынок новых игроков с помощью оценки высоты входных барьеров (таблица 6).

Таблица 6 – Оценка угроз входа на рынок новых игроков

| Параметр оценки | Оценка параметра | | |
|--|---|---|---|
| | 3 | 2 | 1 |
| Экономия на масштабе при производстве товара или услуг | Отсутствует | Существует только у нескольких игроков рынка | Значимая |
| | | 2 | |
| Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности | Отсутствуют крупные игроки | 2-3 крупных игрока держат около 50% рынка | 2-3 крупных игрока держат более 80% рынка |
| | | 3 | |
| Дифференциация продукта | Низкий уровень разнообразия товара | Существуют микро-ниши | Все возможные ниши заняты игроками |
| | | 2 | |
| Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль | Низкий (окупается за 1-3 месяца работы) | Средний (окупается за 6-12 месяцев работы) | Высокий (окупается более чем за 1 год работы) |
| | | 2 | |
| Доступ к каналам распределения | Доступ к каналам распределения полностью открыт | Доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций | Доступ к каналам распределения ограничен |
| | | 2 | |
| Политика правительства | Нет ограничивающих актов со стороны государства | Государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне | Государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения |
| | 1 | | |
| Готовность существующих игроков к снижению цен | Игроки не пойдут на снижение цен | Крупные игроки не пойдут на снижение цен | При любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены |
| | | 1 | |
| Темп роста отрасли | Высокий и растущий | Замедляющийся | Стагнация или падение |
| | | 2 | |
| Итоговый балл | 15 | | |

8 баллов – низкий уровень угрозы входа новых игроков.

9-16 баллов – средний уровень угрозы входа новых игроков.

17-24 баллов – высокий уровень угрозы входа новых игроков.

2) Оценим уровень внутриотраслевой конкуренции (таблица 7) по следующим параметрам: темп роста рынка, количество игроков, уровень дифференциации продукта на рынке, ограничения в повышении цен.

Таблица 7 – Уровень внутриотраслевой конкуренции

| Параметр оценки | Оценка параметра | | |
|--|---|--|--|
| | 3 | 2 | 1 |
| Количество игроков | Высокий уровень насыщения рынка | Средний уровень насыщения рынка (3-10) | Небольшое количество игроков (1-3) |
| | | 1 | |
| Темп роста рынка | Стагнация или снижение объема рынка | Замедляющийся, но растущий | Высокий |
| | | 1 | |
| Уровень дифференциации продукта на рынке | Компании продают стандартизированный товар | Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам | Продукты компании значительно отличаются между собой |
| | | | 2 |
| Ограничение в повышении цен | Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен | Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат | Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли |
| | | 2 | |
| Итоговый балл | 6 | | |

4 балла – низкий уровень внутриотраслевой конкуренции.

5-8 баллов – средний уровень внутриотраслевой конкуренции.

9-12 баллов – высокий уровень внутриотраслевой конкуренции.

3) Оценим угрозы со стороны товаров-заменителей, заполнив следующую таблицу (таблица 8).

Таблица 8 - Угрозы со стороны товаров-заменителей

| Параметр оценки | Оценка параметра | | |
|-----------------------------------|---|---|---------------|
| | 3 | 2 | 1 |
| Товары-заменители «цена-качество» | Существуют и занимают высокую долю на рынке | Существуют, но только вошли на рынок и их доля мала | Не существуют |
| | | 2 | |
| Итоговый балл | | 2 | |

1 балл – низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей.

2 балла – средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей.

3 балла – высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей.

Каждой фирме необходимо разрабатывать успешную стратегию, с помощью которой будет обеспечиваться превосходство над конкурентами и укрепит положение на рынке не зависимо от уровня конкуренции.

Из оценки конкурентоспособности товара фирмы и уровня конкуренции на рынке мы видим уровень конкуренции на среднем уровне. Удерживать положение на рынке придется с помощью повышения качества ремонта.

Из проведенного анализа можно сделать такие выводы: Наименьшее влияние оказывает рыночная власть поставщиков. Наибольшее влияние оказывают угроза потери клиентов. Средняя вероятность появления товаров-заменителей и новых конкурентов. Среднее влияние оказывает рыночная власть потребителей. Для фирмы сырье играет не последнюю роль, но поиск его не самый легкий. Требования к их качеству предъявляются высокие и цены должны быть доступными, так как это существенно влияет на прибыль компании.

Ниже на рисунке 3 отражается влияние внешние факторов на ООО «ИдеалСтрой».

Влияние каждого фактора будет разным, это даст нам понять на какие аспекты стоит обратить внимание.

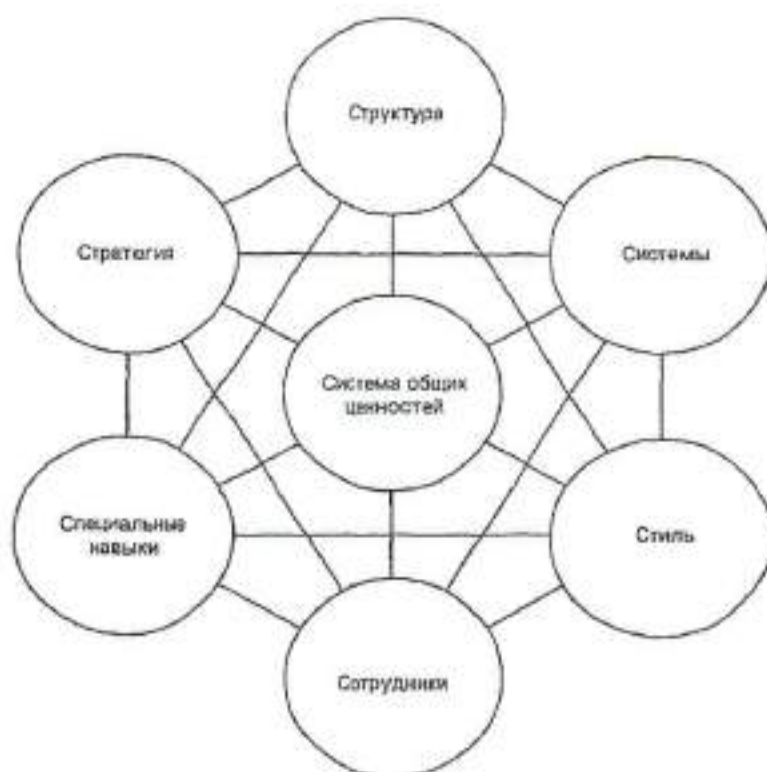
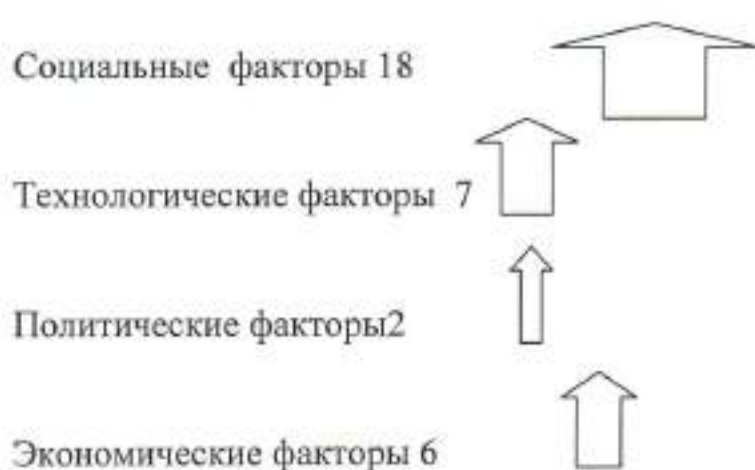


Рисунок 3 – Модель «7S» МакКинси



Таким образом, из проведенных в параграфе анализов, можно сделать вывод, что наиболее значимыми факторами внешней среды являются поставщики и потребители ООО «ИдеалСтрой». Кроме того, на деятельность компании оказывают серьезное влияние социальные, Технологические и экономические

факторы. Все они представляют необходимость разработки проекта для обеспечения конкурентоспособность предприятия, для его уверенного положения на рынке и дальнейшего развития.

Исходя из вышеприведенных анализов видно, что для ООО «ИдеалСтрой» особо значимым фактором внешней среды является потребитель. Помимо этого, на деятельность фирмы имеет очень большое влияние социальный фактор. Затем идут факторы экономической и технологической. Обеспечить конкурентоспособность компании и удержать позицию на рынке позволит разработка проекта, используя данные эти анализов.

2.2. Анализ ресурсов и внутренних возможностей ООО «ИдеалСтрой» в проекте совершенствования системы управления качества внутренней отделки

Внутренняя среда организации – совокупность процессов, в результате которых организация преобразуют имеющиеся ресурсы – в товары, предлагаемые рынку, или внутренняя среда — это совокупность характеристик организации и ее внутренних субъектов (сил, слабостей ее элементов и связей между ними), влияющих на положение и перспективы фирмы. Внутреннюю среду можно разделить на две части : ресурсную и операционную .

Ресурсная часть - ресурсы которыми располагает организация для осуществления своей деятельности .В ее состав входят – менеджмент как ресурс, определяющий организацию процессов управления, финансы, персонал.

Организационная часть – процессы связанные с преобразованием ресурсов в товар.

Понятие внутренней среды организации можно определить следующим образом: К ним относятся миссия, стратегия, цели, задачи и структура организации, распределение функций (включая собственно управленческие), прав и ресурсов, интеллектуальный капитал (в том числе организационный и человеческий потенциал, обучаемость, ожидания, потребности и групповая

динамика, включая отношения лидерства), стиль управления, ценности, культура и этика организации, а также системные модели взаимосвязей всех характеристик.

Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное, одно из самых значительных и непосредственное воздействие на функционирование организации.

Цепочка ценностей М.Портера – все виды деятельности, вносящие вклад в создание потребительской ценности товара.

Основная деятельность:

- Выходная логистика (размещение готовой продукции на складе, обработка заказов);
- Входная логистика (получение, хранение, контроль запасов, управление запасами);
- Сервис (быстрое и высококачественное обслуживание, оказание послепродажных услуг);
- Операции (контроль качества);
- Маркетинг и продажи (реклама, продвижение продукта на рынке, установление цен, осуществление продаж).

Вспомогательная деятельность:

- Инфраструктура фирмы (менеджмент, планирование, финансирование, бухгалтерский учет, наличие современного оборудования для оказания косметических услуг);
- Управление персоналом (повышение квалификации сотрудников);
- Технологическое развитие (новые разработки в сфере строительных работ и оборудования для оказания косметических услуг);
- Снабжение (у компании есть наработанная база поставщиков, позволяющая выбирать наиболее качественные товары по оптимальным ценам). После проведения анализа мы определили, что самыми важными для осуществления проекта совершенствования системы продвижения являются: Входная логистика, снабжение, операции, сервис.

В таблице 10 предусмотрен SNW анализ результатов и внутренних возможностей подсистемы ООО «ИдеалСтрой».

В качестве нормативов результативности управления предлагаются:

0– результативность отсутствует, либо нет данных об оценке показателя;

1– результативность очень низкая (например, по показателю 3.5 эффективность постпродажного обслуживания не превышает 10-15%);

2– результативность низкая (например, по показателю 2.1 обучаемость персонала обеспечивается лишь для 16-25% оценок);

3– результативность средняя (например, по показателю 2.3 инновационной восприимчивостью обладают 26-50% персонала);











4– результативность высокая (например, по показателям 2.1, 8.4 уникальностью отличаются 51-75% компетенций и технологий предприятия);

5– результативность очень высокая (76-100%).

Таблица 10 – SNW-анализ ресурсов и внутренних возможностей подсистем предприятия


| Факторы | S | | | | | N | W | | | | |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|----|
| | +5 | +4 | +3 | +2 | +1 | 0 | -1 | -2 | -3 | --4 | -5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1 Цепь добавления ценностей организации | | | | | | | | | | | |
| 1.1 Надежность поставщиков | | | 😊😊 | | | | | | | | |
| 1.2 Издержки на складирование | | | | | | 😊😊 | 😊😊 | | | | |
| 2 Подсистема компетентностей «Человеческие ресурсы и культура» | | | | | | | | | | | |
| 2.1 Обучаемость персонала | | | | 😊 | | | | 😊 | | | |
| 2.2 Клиентоориентированность | 😊 | 😊😊 | | | | | | | | | |
| 2.3 Инновационная восприимчивость | | | 😊😊 | 😊😊 | | | | | | | |

Продолжение таблицы 10

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| 3 подсистема «Маркетинга и сбыта» | | | | | | | | | | | |
| 3.1 Эффективность продаж | | |  | | | |  | | | | |
| 3.2 Имидж компании |  |  | | | | | | | | | |
| 3.3 Широта номенклатуры | | |  |  | | | | | | | |
| 3.4 Эффективность продвижения | | | |  | | | |  | | | |
| 3.5 Послепродажное обслуживание | | | | | | |  |  | | | |

Обозначение линий:

Линия среднеотраслевых показателей – 

Линия ООО «ИдеалСтрой» - 

Компания «ИдеалСтрой» занимается далеко не уникальным видом деятельности и имеет среди конкурентов довольно большое количество подобных предприятий в Челябинске и в области. В связи с этим она имеет такие низкие показатели компетенции. Возможность изменить положение компании даст только существенное улучшение качества. Иначе конкуренция представляет более чем серьезную угрозу для данного предприятия. Только оперативное улучшение показателей качества при одновременном максимально возможном сохранении уровня цен может дать существенные преимущества. В данный момент происходит все большая модернизация технологий и методов производства работ, многие операции механизмируются, так же меняется и подход в управлении. В основном происходит заимствование из зарубежного опыта строительных компаний, обогнавших в данной отрасли отечественных производителей.

Средство анализа, рассматривающее внутренние факторы, является методика SWOT-анализа (таблица 11). SWOT – аббревиатура, состоящая из сокращений

слов: Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка фирмы отражается в основном в разделах Strengths и Weaknesses, а внешняя – в Opportunities и Threats. SWOT-анализ является этапом разработки маркетинговой стратегии.

Таблица 11 – SWOT-анализ внутренней среды ООО «ИдеалСтрой»

| | О (Возможности): | Т (Угрозы): |
|--|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> 1 появление новых материалов, оборудования; 2 заинтересованность правительства в данном виде бизнеса; 3 рост уровня зарплат потребителей. | <ul style="list-style-type: none"> 1 низкие доходы потребителей; 2 усиление конкуренции на рынке; 3 повышение цен на топливо и материалы |
| S (Сильные стороны): <ul style="list-style-type: none"> 1.высокий спрос на услуги не зависящий от сезонов года; 2.независимость от конкретных поставщиков 3.возможность бесплатной рекламы (рекомендации) | <ul style="list-style-type: none"> 1 обучение персонала работе на новом оборудовании и с новыми материалами ; 2 повышение качества строительства за счет использования современных материалов; 3 расширение спектра предоставляемы услуг | <ul style="list-style-type: none"> 1 удержание клиентов за счет высокого качества продукции; |
| W (Слабые стороны): <ul style="list-style-type: none"> 1 высокие неоправданные расходы. 2 неватка профессиональных кадров; 3 низкое качество продукции | <ul style="list-style-type: none"> 1 применение новых материалов и оборудования для улучшения качества; 2 уменьшение неоправданных расходов для покупки новых материалов для отделки и оборудования. | <ul style="list-style-type: none"> 1 организация отдела по работе с клиентами 2 необходимо разработать четкую конкурентную стратегию предприятия; 3 совершенствование качества продукции и услуг. |

Самая сильная сторона предприятия ООО «ИдеалСтрой» это высокий спрос на услуги не зависящий от сезонов года. Это происходит благодаря положительному

в целом имиджу компании, хорошему опыту работы и постоянным корпоративным клиентам. Однако компании катастрофически не хватает квалифицированных кадров и материальной базы для обучения работе с новыми материалами и инструментами, а также освоения новейших в отрасли технологий, позволяющих выполнять работы значительно быстрее и качественнее. Из-за этого серьезно страдает качество услуг и повышается расходы на различного рода исправления.

Затем необходимо классифицировать и упорядочить выявленные проблемы процессе анализа.

2.3. Классификация и ранжирование проблем в проекте совершенствования системы управления качеством строительных работ

Итогом использования SWOT и STEP анализов стало выявления ряда серьезных вопросов, для систематизации которых можно использовать матрицу Глайстера (таблица 12).

Таблица 12 – Матрица Глайстера

| Уровни управления и проявления проблем | Суть проблемы | Признак проявления проблемы | Рекомендации |
|--|-------------------------------------|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Организация <i>ООО «ИдеалСтрой»</i> | Отсутствие квалифицированных кадров | Большое количество брака | Организовать учебный центр, и нанимать работников прошедши обучение |
| Подразделение организации <i>Отдел Строительных работ</i> | Отсутствие мотивации персонала | Жалобы на уровень заработной платы | Повышение заработной платы, внедрение системы премирования работников |
| Индивидуальный уровень <i>Начальник ПТО</i> | Не умение общаться с подчиненными | Недовольство руководителем работников находящихся в подчинение | Развитие коммуникационных навыков, провести разъяснительные беседы |

Продолжение таблицы 12

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|--|---|
| Организация <i>ООО «ИдеалСтрой»</i> | Отсутствие корпоративной культуры | Отсутствие слаженного коллектива | Следует сплотить коллектив посредством совместных мероприятий. |
| Подразделение организации <i>Отдел кадров</i> | Не надлежащее исполнение должностны обязанностей | Многие обязанности не связаны со спецификой работы данного отдела | Освободить от непрофильных работ. |
| Индивидуальный уровень <i>Начальник отдела кадров</i> | Не выполнение служебных обязанностей | Формально оформлена начальником отдела кадров, а выполняет роль бухгалтера | Освободить от непрофильных работ, либо принять на должность нового. |
| Уровни управления и проявления проблем | Суть проблемы | Признак проявления проблемы | Рекомендации |
| Организация <i>ООО «ИдеалСтрой»</i> | Качество продукции на низком уровне | Недовольство покупателей | Модернизировать систему контроля качества |
| Подразделение организации <i>Отдел ремонта помещений</i> | Качество продукции на низком уровне | Отклеивание виниловых обоев от стен | Применение современных материалов, оборудования |
| Индивидуальный уровень <i>Начальник ПТО</i> | Не умение общаться с подчиненными | Недовольство руководителем работников находящихся в подчинение | Развитие коммуникационных навыков, провести разъяснительные беседы |
| Уровни управления и проявления проблем | Суть проблемы | Признак проявления проблемы | Рекомендации |
| Организация <i>ООО «ИдеалСтрой»</i> | Расходы не соответствующие проделанной работе | Обнаружение в статье расходов большой суммы денег | Разбор вопроса с начальниками отделов |
| Подразделение организации <i>Автотранспортный отдел</i> | Ненадлежащее качество техники, которой снабжают предприятие | Недовольство трудового персонала работающего с негодной техникой | Заменить технику на которую поступают жалобы |
| Индивидуальный уровень <i>Начальник гаража</i> | Недостаточность необходимых навыков выбора нужной техники | Отсутствие опыта работы на данной должности | Отправка работника в учебный центр |

Исходя из этого, решения требуют проблемы на втором и третьем уровнях. Главная проблема в отсутствии профессиональных кадров в фирме. Эта проблема в свою очередь влияет на все предприятие, в том числе и на снижение качества

ремонта квартир, на котором предприятие имеет основной доход. В будущем совершенствование системы управления качеством призвано устранить эту проблему. Еще нужно разрешить вопросы качества внутренней отделки. Возможности для решения данного вопроса будет отражено в следующей главе.

Здесь была проведена классификация и ранжирование проблем в проекте совершенствование системы управления качеством строительных работ ООО «ИдеалСтрой». Исследования показали, что самая главная проблема находится на уровне подразделения в фирме - проблема наличия подготовленных кадров и контроля. Она имеет высокую степень важности в из-за сильного влияния на деятельность фирмы и на ее конкурентоспособность, и высокой степени контролируемости факторов решение задач, так как изобретение модернизированной системы управления качеством строительных работ зависит от возможностей самой фирмы, которые допускают внедрить эти изменения. Методы решения обозначенных вопросов и стратегическое планирование изменений будут введены в следующей главе.

Для выбора стратегии реализации проекта, определения целей проекта, и разработки плана реализации проекта нужно поставить вопросы по степени их важности для предприятия. Помимо, нужно знать, какие значимые вопросы имеется возможность разрешить прямо сейчас при наличии соответствующих ресурсов. Затем нужно выделить управляемость факторами, степень важности и решение данных вопросов (рисунок 4).

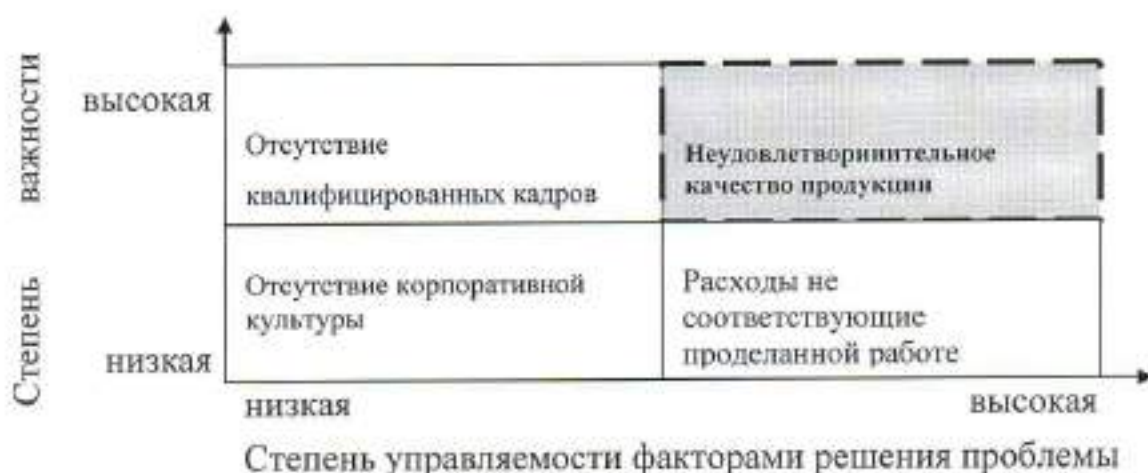


Рисунок 4 – Матрица проблемного поля ООО «ИдеалСтрой»

На рисунке выделена серым квадратом главная проблема ООО «ИдеалСтрой», она имеет высокую степень управляемости и важности. Большая значимость обусловлена влиянием этой проблемы на конкурентноспособность фирмы и имидж фирмы. Самое большое отставание от средних отраслевых показателей фирма имеет именно по параметру качества продукции. К сожалению компания не имеет достаточных ресурсов для изменения положения. У этой проблемы низкая степень управляемости, так как у компании нет не экономических ресурсов ни материальной базы, поэтому она не может реализовать подобный проект.

Отсутствие подготовленных кадров отнесено к квадрату с высокой степенью значимости вопроса, но с низкой степенью управляемости, потому что на них оказывает влияние значительный комплекс факторов, не все из которых зависят от организации. Для решения задачи нужно: создать центр обучения сотрудников, обучать работников фирмы, приглашать на работу выпускников профессиональных колледжей.

Отсутствие корпоративной культуры находится в квадрате с низкой степенью важности и управляемости. На данный момент этот вопрос не стоит остро, и не является првостепенным. Низкая степень управляемости является следствием психологической природой проблемы.

Расходы, не соответствующие проделанной работе имеют низкую степень важности и высокую степень управляемости. Этот вопрос решается оперативным путем. Необходимо просто оптимизировать расходы и согласовывать их с имеющим на эту сферу полномочия начальством.

Выводы по Главе 2: одной из основных проблем проблем выделено отсутствие квалифицированных кадров, тем не менее анализ показывает, что обучаемость и инновационная восприимчивость сотрудников на хорошем уровне, а значит фирма имеет хороший потенциал к росту профессионализма. Для этого потребуется систематизировать подготовку кадров, улучшить контроль соответствия стандартам качества, причем сделать это максимально дешево ввиду ограниченных свободных ресурсов.

ГЛАВА 3 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ПРОЕКТЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ СТРОИТЕЛЬНЫХ РАБОТ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ИДЕАЛСТРОЙ»

3.1 Планирование системы целей предприятия и проекта

Одной из функций стратегического управления, представляющей из себя процесс избрания целей фирмы и способов их достижения является стратегическое планирование. По своей сущности оно полагает основание для всех управленческих решений. Так же оно имеет отличие от стратегического планирования. Стратегический менеджмент сфокусирован на достижении стратегических результатов достижения новых товаров, новых рынков, новых технологий, а планирование связано с принятием эффективных практических решений.

В менеджменте – один из важных этапов стратегического бизнес-планирования является целеполагание. Целеполагание – установка и определение задач любой деятельности. Различают краткосрочные и долгосрочные цели, цели компании во внешней (продукция, клиенты, конкуренты) и во внутренней среде, связанные с производством, персоналом. Исходными факторами для установки задачи могут выступать в миссии, проблемы компании, ценности компании, принципы отношений с конкурентами, видения, потребности компании.

Разработка цели предприятия будет первым этапом стратегического планирования деятельности фирмы.

На рисунке 5 представлена пирамида целеполагания ООО «ИдеалСтрой».

В миссии компании необходимо четко указывать сферу деятельности предприятия. Границы сфер деятельности могут определять технологии, товары, группы клиентов, их нужды или сочетание нескольких факторов. С позиции рыночной ориентации миссия фирмы определяет компанию с ракурса

деятельности по удовлетворению потребностей обособленных групп лиц или удовлетворению определенных запросов и нужд.

Миссия компании: «Компания «ИдеалСтрой» производит ремонтные работы в квартирах, офисных зданиях, бизнес центрах в Челябинске, Москве и других крупных городах России. Создаем комфортные условия и эстетическую культуру для проживания и ведения бизнеса, обеспечивая тем самым экономическое развитие региона, фирмы и благополучие ее персонала».

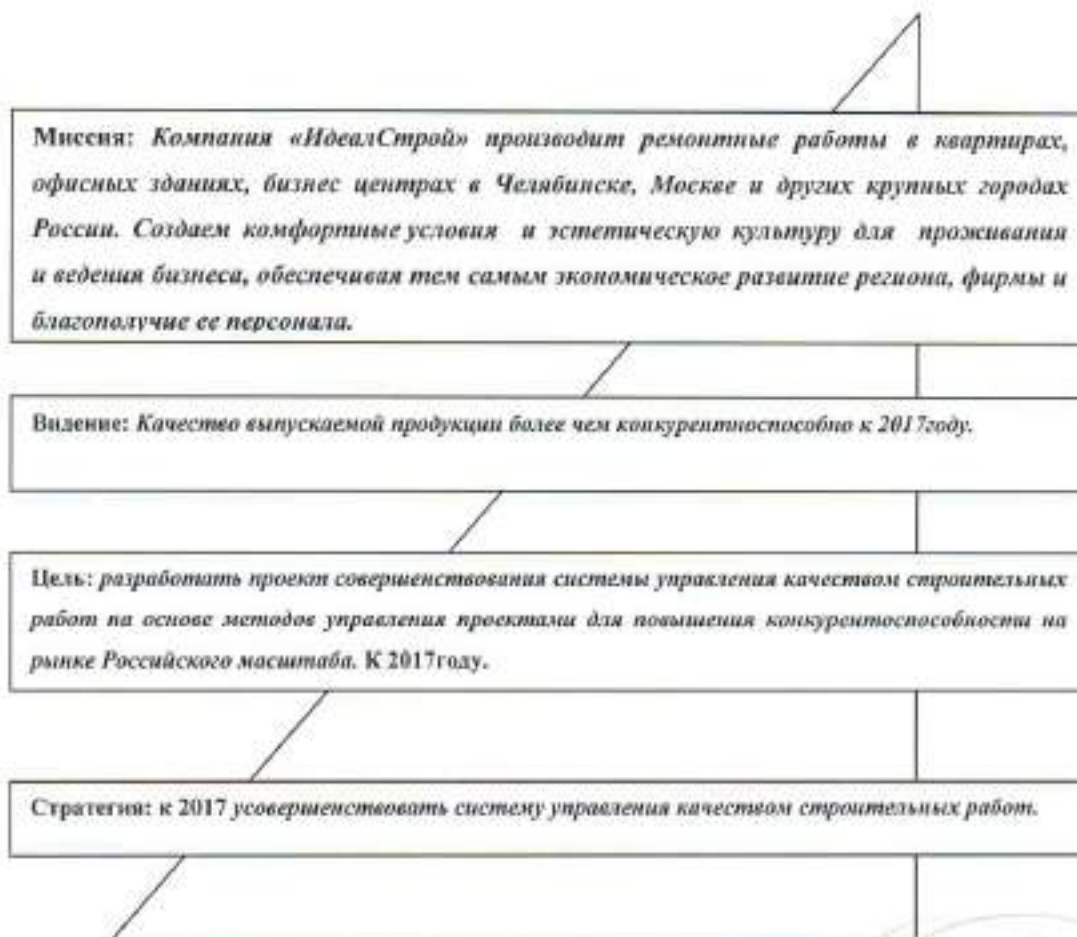


Рисунок 5 – Пирамида целеполагания.

Основные составляющие миссии:

1. Продукты или услуги, которые производит предприятие, т.е. круг удовлетворяемых потребностей. В нашем случае –ремонт жилых и нежилых помещений.

2. Категории целевых групп потребителей - жители Челябинска, Москвы и др крупных городов.

3. Применяемые управленческие технологии и функции, т.е. способ удовлетворения нужд потребителей – создание комфортных условий и эстетической культуры для проживания и ведения бизнеса.

4. Философия бизнеса – обеспечение экономического развития региона, компании и благополучия сотрудников компании.

Цель: разработать проект совершенствования системы управления качеством строительных работ на основе методов управления проектами для повышения конкурентоспособности на рынке Челябинска и други крупны городов.

Для конкретизации способов достижения цели проекта необходимо построить дерево целей проекта. Дерево целей - это структурированное, построенное по иерархическому принципу (распределены по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы, программы, плана, в котором выделены генеральная цель («вершина дерева»); подчиненные ей по цели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»).

Одним из главных принципов «дерево целей» являются следующий: достижение цели вышележащих уровней невозможно без полного достижения всех целей нижележащих уровней. В процессе построения дерева целей также обязательно должно соблюдаться условие полноты редукции - то есть количество подزمелий каждой цели должно быть достаточным для ее достижения. Дерево целей проекта совершенствование системы продвижения ООО «ИдеалСтрой» предоставлено на рисунке 6.

1.1 Исследовать теорию и опыт модернизации системы управления качеством строительных работ к 14.06.2017;

1.1.1 Изучить теорию, способы и опыт модернизации системы управления качеством строительных работ к 8.06.2017;

1.1.2 Проанализировать возможности применения теории модернизации системы управления качеством ООО «ИдеалСтрой» к 16.06.2017;

1.2 Провести стратегический анализ возможностей и ресурсов модернизации системы управления качеством предприятия до 5.07.2017;

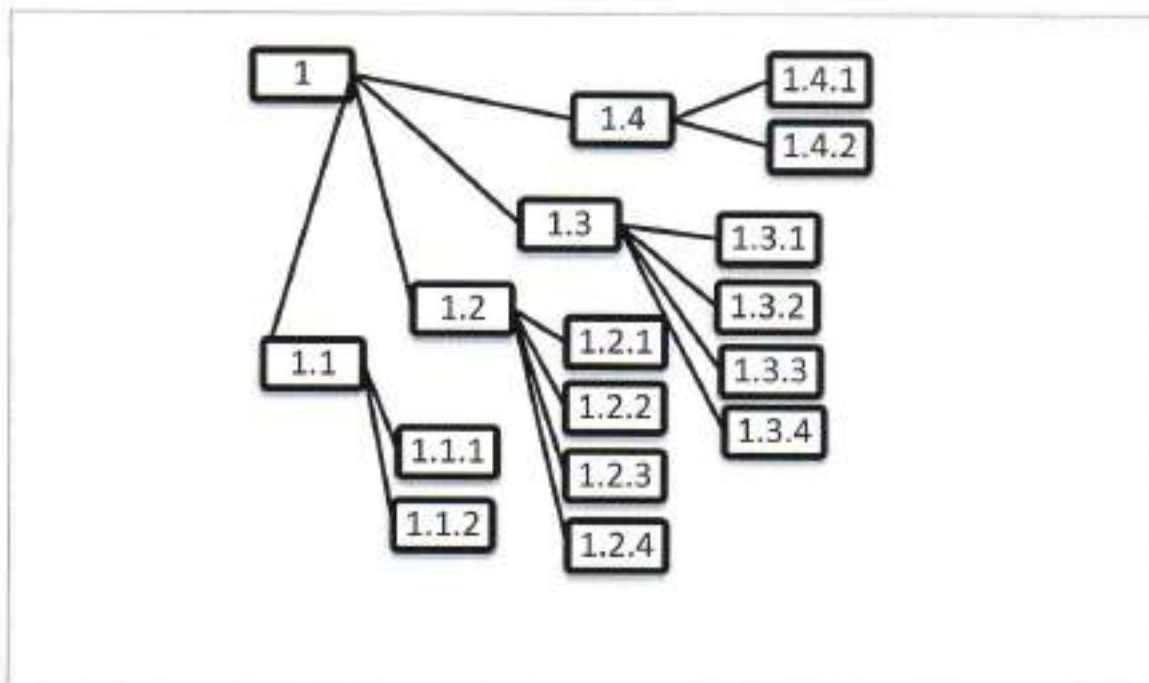


Рисунок 6 – Дерево целей проекта

1.2.1 Изучить модели и способы стратегического менеджмента и управления проектами на этапы постановки общих целей к 20.06.2017;

1.2.2 Проанализировать внешние факторы предприятия модернизации системы управления качеством к 24.06.2017;

1.2.3 Проанализировать внутренние ресурсы и возможности предприятия в проекте модернизации системы управления качеством к 30.06.2017;

1.2.4 Провести классификацию и ранжирование проблем в проекте модернизации системы управления качеством к 5.07.2017;

1.3 Провести планирование и разработку стратегии в проекте модернизации системы управления качеством строительных работ к 1.08.2017;

1.3.1 Провести планирование системы целей ООО «ИдеалСтрой» в проекте к 12.07.2017;

1.3.2 Разработать систему управления факторами реализации проекта к 25.07.2017;

1.3.3 Обосновать структуру предприятия для развития реализация проекта к 5.08.2017;

1.3.4 Разработать усовершенствованную систему управления качеством к 12.08.2017;

- 1.4. Провести обучение сотрудников и реализацию проекта к 30.08.2017;
- 1.4.1 Подготовить учебные материалы и печатную продукцию к 23.08.2017;
- 1.4.2 Провести обучение сотрудников и ввести модернизированную систему контроля качества на предприятии к 30.08.2017.

График реализации проекта представлен в виде графика Ганта в ПРИЛОЖЕНИИ А.

Основные задачи ООО «ИдеалСтрой»:

- 1) Совершенствование качества работ;
- 2) Переход на новые технологии;
- 3) Увеличение объемов производства;
- 4) Повышение уровня квалификации персонала;
- 5) Снижение расходов производства;
- 6) Привлечение инвестиций.

Основными ценностями (сильными сторонами) ООО «ИдеалСтрой» являются:

- 1) Перспективы развития;
- 2) Организация рабочих мест;
- 3) Современное оборудование;
- 4) Развитые отношения с поставщиками материалов;
- 5) Наличие объемов производства.

Стратегия, которую мы должны разработать, должна обеспечивать максимальное использование имеющихся возможностей и максимальную защиту от угроз.

Возможность определит стратегию предприятия, операясь на цели компании появляется при рассмотрении перспектив фирмы ООО «ИдеалСтрой», ее слабые и сильные стороны, проведя анализ угроз, исходящих из внешней среды, и ознакомлении с основными принципами выработки стратегии. В этой главе мы представили миссию, видение, и цель ООО «ИдеалСтрой» в проекте. Затем разработано дерево целей проекта по совершенствованию системы управления качеством строительных работ, которое позволяет достичь основной цели компании.

3.2 Планирование стратегий развития ООО «ИдеалСтрой» в проекте совершенствования системы управления качеством строительных работ

Непостоянство внешней и внутренней среды предприятия делает необходимым выявление возможных будущих тенденций, прежде чем будут разработаны конкретные действия в отношении продукции, рынков, конкурентов и прочие.

Позиция фирмы в отрасли определяется прежде всего конкурентным преимуществом. Фирма опережает своих соперников, если имеет стабильное конкурентное преимущество представленных на рисунке 7:

| | | Тип конкурентного преимущества | |
|---------------|---------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| | | Преимущество в затратах | Преимущество в продукте |
| Широкий рынок | 1. Лидерство в издержках | 2. Дифференциация | |
| | 3. Фокус на издержках | 4. Фокус на дифференциации | |
| Узкий рынок | | | |

Рисунок 7 – Типы конкурентного преимущества

1) более низкие издержки, свидетельствующие о способности фирмы разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем у конкурентов. Продавая товар по такой же или примерно такой же цене, что и конкуренты, фирма в этом случае получает большую прибыль. Так, корейские фирмы, выпускающие сталь и полупроводниковые приборы с низкими издержками, используют низкооплачиваемую, но весьма производительную рабочую силу в сочетании с современной технологией и оборудованием, закупленными за рубежом или изготовленными по лицензиям;

2) дифференциация товаров, т.е. способность фирмы удовлетворять потребности покупателя, предлагая товар либо более высокого качества, либо с особыми потребительскими свойствами, либо с широкими возможностями послепродажного обслуживания. Так, немецкие станкостроители используют стратегию дифференциации, основанную на высоких технических характеристиках продукции, надежности и быстром техническом обслуживании, что позволяет им диктовать высокие цены и при равных с конкурентами издержках получать большую прибыль. Данный вид так же и подходит для нашей фирмы, так как мы имеем собственную строительную лабораторию которая осуществляет контроль как за используемыми материалами так и за непосредственным монтажом зданий.

Конкурентное преимущество дает более высокую продуктивность.

В результате, в качестве наиболее подходящей для реализации в компании ООО «ИдеалСтрой» была выбрана стратегия дифференциации.

Для выбора стратегии компании используем матрицу стратегии отраслевого развития Ансоффа. Матрица Ансоффа представляет собой поле, образованная двумя осями - горизонтальной осью «товары компании» и вертикальной осью «рынки компании», которые также подразделяются на существующие новые. На пересечении этих двух осей образуются четыре квадранта: проникновения на рынок, развитие рынка, разработка товара и диверсификация. Матрица Ансоффа представлена на рисунке 8, где изображены стратегии и способы достижения на примере оконной компании ООО «ИдеалСтрой».

Метод Ансоффа позволяет выбрать одну из четырех альтернативных стратегий:

- стратегии проникновения на рынок предполагает продажу уже существующего продукта на уже существующих рынках. Это простая и наиболее очевидная стратегия для большинства компаний. Они уже присутствуют на рынке, поэтому их главная цель – увеличение объемов продаж. Основным инструментом здесь выступает повышение конкурентоспособности продуктов.

Какая стратегия наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации риска, поскольку компания действует на знакомом рынке;

- стратегия расширения предполагает продажу уже существующего продукта или в данном случае услуг на новом рынке. Эта стратегия является вторым возможным решением в рамках которого, компании могут адаптировать свои существующие продукты для новых рынков. Для этого необходимо определить новых потенциальных потребителей существующих продуктов. Такая стратегия связана со значительными дополнительными затратами и имеет довольно серьезные риски;

- стратегия развития продукта предполагает продажу нового продукта на уже существующих рынках. Для осуществления этого пути роста необходимо предложить на уже существующем рынке продукты с обновленными и адаптированными к требованиям рынка характеристиками. Возможности для роста основываются на добавление новых свойств продукта или создание продукта с повышенным качеством; расширении продуктовой линейки; разработки нового поколения продуктов; разработки принципиально новых продуктов;

| | | | |
|------------------|-----------|--|-----------------|
| Рынок | Освоенный | Совершенствование деятельности Консолидация Ликвидация | Развитие товара |
| | Новый | Расширение рынка (освоение рынка) | Диверсификация |
| | | Освоенный (существующий) | Новый |
| Продукт / услуга | | | |

Рисунок 8 – Матрица И. Ансоффа (продукт\рынок)

Стратегия диверсификации предполагает продажу новых товаров на новых рынках. Это стратегия наиболее рискованной для компании, так как подразумевает выход на принципиально новую для нее территорию.

Здесь можно выбрать несколько стратегических вариантов (таблица 13):

1. Освоенный рынок – освоенный продукт.
2. Новый рынок – существующий продукт.
3. Освоенный рынок – новый продукт.
4. Новый рынок – новый продукт.

Из данных вариантов для реализации цели и миссии компании нам подходят два варианта «новый рынок – существующий продукт» и «освоенный рынок – новый продукт». Стратегия «новый рынок – существующий продукт» предполагает освоение нового рынка в пределах своей страны либо интеграцию предприятия в другие страны.

Стратегия «освоенный рынок – новый продукт» предполагает введение нового продукта (к примеру, строительство домов 137 серии, не использующейся в нашем регионе, но удачно показавшей себя в других городах).

Таблица 13 – Матрица И. Ансоффа для ООО «ИдеалСтрой»

| | Старый рынок | Новый рынок |
|--------------|---|--|
| Старый товар | 1. Более глубокое проникновение на рынок. ООО «ИдеалСтрой» может организовать рекламную кампанию (продвижение компании и поиск клиентов с помощью сети интернет), сделать упор на поиск крупных клиентов. Потребуется разработать систему скидок для клиентов. | 2. Расширения границ рынка. В рамках данной стратегии компания может расширить рынок за счет строительства в других городах, в частности городе Москва, где существует потребность в продукции. Потребуется рекламные компании. |
| Новый товар | 3. Разработка нового продукта. Фирма расширению ассортимент, однако оно проводится в рамках уже имеющихся ассортиментных групп. Появление новой товарной группы потребует рекламных кампаний. | 4. Диверсификация. Предприятие помимо строительства предлагает в аренду имеющийся автотранспорт в наем. |

Для оценки вариантов и выбора стратегии используем тест Джонсона и Скоулса (таблица 14).

Согласно данной методике предлагается три универсальных оценочных критерия: соответствие, осуществимость и приемлемость.

Соответствие означает адекватность стратегии факторам внешней среды и организационным ресурсам (выявленным в ходе стратегического анализа), согласованность с организационными целями.

Критерий осуществимости оценивает, насколько хорошо стратегия работает на практике и насколько сложна ее реализация. Например, как будут реагировать конкуренты на предпринятые шаги, и как организация будет отвечать на их действия?

Критерий приемлемости оценивает потенциальное восприятие заинтересованными сторонами ожидаемых результатов реализации стратегии. К примеру, существует ли риск ухудшения взаимоотношений со своими заинтересованными сторонами.

Таблица 14 – Тест Джонсона и Скоулса

| Стратегия «новый рынок – существующий продукт» | |
|--|--|
| соответствие | Организационные ресурсы компании и факторы внешней среды позволяют осуществить данный вид стратегии. |
| осуществимость | На практике данная стратегия осуществима, так как основные конкуренты строят в пределах города Челябинска. |
| приемлемость | Ухудшения взаимоотношений с заинтересованными сторонами не ожидается, так как для них тоже главная цель – получение прибыли. |
| Стратегия «освоенный рынок – новый продукт» | |
| соответствие | Для реализации необходимо потратить определенное количество денежных средств компании, что на данном этапе развития компании не приемлемо. |
| осуществимость | Данная стратегия не подходит, так как имеющийся рынок практически весь поделен между крупными компаниями. |
| приемлемость | Ухудшения взаимоотношений с заинтересованными сторонами не ожидается, так как для них тоже главная цель – получение прибыли. |

Так как компания работает на развивающемся рынке с сильной конкуренцией, то для нее наилучшей будет стратегия «новый рынок – существующий продукт», нацеленная на решение своих конкурентных преимуществ и предусматривающая более глубокое проникновение и географическое развитие рынка. Это можно сформулировать следующим образом: сначала минимизировать издержки и тем самым укрепить свою конкурентную позицию, затем выйти на новые рынки, заключив договора в регионах, затем закрепиться в них, путем строительства современного жилого фонда, а в дальнейшем стремиться к приобретению доли акций производящих предприятий.

Появление модели (матрицы) БКГ (рисунок 8) явилось логическим завершением одной исследовательской работы, проведенной в свое время специалистами Бостонской консультативной группы (Boston Consulting Group). В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-«кошка»), рост (товар-«звезда»), зрелость (товар-«дойная корова») и спад (товар-«собака»). Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса, товаров или услуг используются два критерия: темп роста отраслевого рынка; относительная доля рынка.

Значение доли рынка отделяет продукты – рыночные лидеры – от последователей. Таким образом, осуществляется деление видов бизнеса (отдельных продуктов) на четыре различные группы:

«Дикие Кошки» (быстрый рост/малая доля): товары этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование.

«Звезды» (быстрый рост/высокая доля) – это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности и востребованности, но также нуждаются в финансировании, особенно в первоначальной стадии для поддержания высокой доли динамичного рынка.

«Дойные коровы» (медленный рост/высокая доля): товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель – «сбор урожая».

«хромые утки» (медленный рост/малая доля) – это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия – прекращение инвестиций и скромное существование.

Для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке, построим матрицу БКГ.

На матрице по осям отображаются рост рынка (вертикальная ось) и доля рынка (горизонтальная ось). Сочетание оценок этих двух показателей дает возможность классифицировать товар, выделив четыре возможные роли товара для производящей или продающей его компании:



Рисунок 8 – Матрица БКГ для услуг ООО «ИдеалСтрой»

Натяжные потолки, относится к категории «диких кошек», спрос на данный вид услуг стабильно растет, но, в то же время доля на рынке невелика. Это объясняется наличием целого ряда сильных конкурентов. Поэтому «диких кошек» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и утками.

Ремонт квартир под ключ находится в категории «звезд». В связи с современными технологиями внутренней отделки, значительного опыта в выполнении этих работ, большого спектра предлагаемых услуг, каждый заказчик может выбрать любой тип дизайна, любой понравившийся материал, при этом не нанимая дополнительные организации для подготовки сантехнической, электрической, и других черновых частей работ. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать, так как «звезды» приносят очень большой доход.

Что касается мелкосрочных заказов, то на данном рынке наблюдается спад темпов роста. Однако эта услуга уже зарекомендовала себя на рынке и хорошо известна клиентам. Таким образом, данная услуга заняла нишу «дойных коров», которых необходимо беречь и максимально контролировать. Они не требуют дополнительных инвестиций, и сами при этом обеспечивают хороший денежный доход. Средства от оказания услуги можно направлять на развитие «Хромых уток» и на поддержку «Звезд».

Доставка занимает позицию «хромых уток». Это связано с тем, что спрос на данную услугу в последнее время замедляет свой рост, а кроме этого, на рынке существует высокая конкуренция. Сейчас потребители предпочитают сами вести с магазина материалы, или заказывать доставку с магазина. Верным вариантом развития событий будет ликвидация предоставления данной услуги.

3.3. Обоснование структуры предприятия для реализации проекта отделочной компании ООО «ИдеалСтрой»

От структуры предприятия зависит качество взаимодействия ее субъектов.

Для обоснования структуры воспользуемся методом анализа достоинств и недостатков (таблица 15).

Таблица 15 – Достоинства и недостатки организационных форм.

| Достоинства | Недостатки |
|--|--|
| Линейная форма структуры | |
| <ul style="list-style-type: none"> - высокая управляемость всеми отделами организации при реализации проекта; - согласованность действий исполнителей при реализации проекта; - ясно выраженная ответственность при реализации проекта; - оперативность при принятии решений при реализации проекта. | <ul style="list-style-type: none"> - удлиненные коммуникации от директора до рядовых работников; - низкая оперативность изменений и решений из-за слабого делегирования полномочий при реализации проекта; |
| Линейно-функциональная форма организации | |
| <ul style="list-style-type: none"> - рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей; - стабильность полномочий и ответственность за персоналом; - профессиональное решение задач специалистами функциональных служб. | <ul style="list-style-type: none"> - проблема межфункциональной координации; - узкая специализация работников, которая снижает горизонт их профессионального видения, принижает общеорганизационные цели и задачи до функциональных. |
| Матричная форма структуры | |
| <ul style="list-style-type: none"> - гибкость; - оперативность принятия решений при возникновении проблемной ситуации. | <ul style="list-style-type: none"> - требуется четкое планирование загрузки работников функциональных подразделений, участвующих в нескольких проектах, во избежание дисбаланса между объемами работ и ресурсами для их выполнения. |
| Проектная форма структуры | |
| <ul style="list-style-type: none"> - гибкая реакция на рыночные требования; - возможность обеспечения эффективного управления и контроля над деятельностью дирекции. | <ul style="list-style-type: none"> - необходимость организации управления и координации действий; - дублирование основных функций управления. |

На рисунке 9 представлена структура компании ООО «ИдеалСтрой»:



Рисунок 9 – Организационная структура ООО «ИдеалСтрой»

Численность работников данного предприятия составляет 41 человек.

Данная структура является наиболее подходящие для реализации проекта совершенствования системы управления качеством строительных работ ООО «ИдеалСтрой». Организационная структура данного предприятия является линейной. Многоуровневая линейная структура управления имеет только вертикальные связи между элементами и строится по принципу иерархии. Эта структура характеризуется четким единоначалием. Каждый работник или руководитель подчиняется непосредственно только одному вышестоящему лицу и через него связан с более высокими уровнями управления. Таким образом, в аппарате управления создается иерархическая лестница по подчиненности и ответственности.

В процессе реализации проекта считаем необходимым внести в структуру некоторые изменения (рисунок 10), а именно:

1. Сформировать отдел контроля качества, как независимое подразделение, с целью получения постоянного потока непредвзятой информации о состоянии объектов. Также позволит систематизировать данные о качестве исполнения

строительных работ и отслеживать прогресс в этом направлении. Немаловажно и то, что благодаря этому появится возможность выявлять причину ошибок, повлекших за собой ненадлежащее проведение работ.

2. Ввести промежуточную между мастером участка отделочных работ и рабочими должность прораба. На должность прораба рекомендуется назначить сотрудников из числа выдающихся рабочих. Это обусловлено наличием у них достаточного опыта проведения работ, знания технологий, что в свою очередь сократит возможные кадровые издержки направленные на подбор персонала. А так же послужит дополнительной мотивацией. Таким образом возможно будет разгрузить мастера, что позволит ему больше заниматься планированием персонала, порядка проведения работ, перемещений инструмента и прочих технических задач. Так же это позволит облегчить его ответственность за качество выполнение работ, передав ее частично прорабам.



Рисунок 10 – Организационная структура ООО «ИдеалСтрой»

Вывод по Главе 3: в данной главе рассмотрели перспективы развития компании с учетом имеющихся и планируемых возможностей. С учетом финансовых возможностей организации было принято решение улучшать качество уже предоставляемых услуг без акцентированного расширения номенклатуры, а так же увеличивать долю рынка, и освоение новых рынков. В ходе планирования проекта сформулировали миссию организации и разработали дерево целей, на основе проведенного анализа, а также представлен график реализации проекта. Так же были выработаны рекомендации по изменению организационной структуры предприятия. В частности, добавлено новое подразделение отдела контроля качества, и внедрены промежуточные между мастером отделочных работ и рабочими должности прораба.

ГЛАВА 4 ПЛАНИРОВАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ В ПРОЕКТЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ СТРОИТЕЛЬНЫХ РАБОТ

4.1 Разработка подсистемы управления факторами реализации проекта совершенствования системы управления качеством строительных работ ООО «ИдеалСтрой»

Для разработки подсистемы управления факторами реализации проекта воспользуемся поле сил Курта Левина (рисунок 11). В соответствии с теорией Курта Левина, любую организацию или ситуацию следует рассматривать как находящуюся при определенном балансе или равновесие между движущими и удерживающими силами изменения. Если ничего не происходит, то противоположные силы равны.



Рисунок 11 – Поле сил К. Левина ООО «ИдеалСтрой»

«Возможность увеличить прибыль» является самой значительной движущей силой, что понятно из сущности любой коммерческой деятельности. Кроме того улучшение качества позволяет не только получить лучшие контракты, но и в долгосрочной перспективе повлияет на имидж компании и позволит привлечь большее количество клиентов, впоследствии станущих постоянными.

Влияние средней силы оказывает движущая сила «Возможность снижения издержек». Улучшение качества выполненных работ позволит сократить издержки, связанные с ремонтом по гарантии, устранением недочетов, перерасхода материалов.

«Возможность взять кредит в банке» - сила, имеющая слабое влияние. Собственных средств компании достаточно для функционирования компании, но для покупки оборудования и материалов в случае организации к примеру работ по условиям тендеров, обязывающим выполнять работы на за счет собственных средств, компании необходимо будет брать кредиты или заручиться поддержкой других коммерческих организаций.

Среди сдерживающих сил наибольшее влияние оказывают «Недостаточная мотивация персонала». Персонал недостаточно мотивирован в улучшении качества. Необходимо ввести систему бонусов и поощрений, повысить зарплату.

Среднее влияние оказывает «Сопrotивление персонала изменениям». Эта сила действительно в существенной мере влияет на реализацию проекта. С персоналом необходимо провести разъяснительную беседу о целях компании и необходимости улучшения качества.

Слабой по силе воздействия является сила «Непонимание руководителями необходимости изменений». Это вызывает значительную обеспокоенность высшего руководства эффективностью проводимых изменений. Однако реализация проекта позволит руководителям получить недостающий опыт, либо данных сотрудников сменят другие.

Из анализа поля сил видно, что движущие силы преобладают в данной ситуации над сдерживающими, что позволяет принимать положительное решение по реализации выбранного проекта. При эффективной работе всех сотрудников

компании, постоянном контроле и тщательном анализе ситуации, риски сопряженные с осуществлением проекта будут приведены к минимальным показателям.

В следующем параграфе будет разработана подсистема контроля и оценка экономической эффективности реализации плана проекта, с расчетом всех необходимых показателей.

4.2 Разработка подсистемы контроля и оценка экономической эффективности реализации плана проекта

В данном параграфе произведем расчеты и оценку экономической эффективности. В рамках оценки экономической эффективности проекта потребуется установить четыре основных показателя: чистой текущей стоимости (NPV), дисконтированного срока окупаемости (DPP), индекса доходности (PI), внутренней нормы доходности (IRR).

Прежде всего, сведем в таблицу 16 все единовременные затраты на реализацию проекта, а в таблицу 17 – операционные, согласно сроку жизни проекта. За расчетный период возьмем 9 месяцев, 3 из которых потребуется для разработки проекта. Разработку проекта планируется доверить директору предприятия, затратами в данном случае будет являться премия, за выполнение сверхурочной работы

Таблица 16 - Планируемые единовременные затраты на проект совершенствования системы контроля качества ООО «ИдеалСтрой»

| Статья затрат | Затраты по периодам, тыс. руб. | | |
|--------------------------------|--------------------------------|---------|---------|
| | 06.2016 | 07.2016 | 08.2016 |
| Разработка проекта | 30 | 30 | – |
| Обучение сотрудников | – | – | 20 |
| Подготовка печатной продукции | – | – | 6,5 |
| Покупка измерительных приборов | – | – | 15 |
| Итого единовременные затраты | 30 | 30 | 41,5 |

Таблица 17 - Планируемые операционные затраты на проект совершенствования системы контроля качества ООО «ИдеалСтрой»

| Статья затрат | Затраты по периодам, месяц | | | | | |
|--|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 09.2016 | 10.2016 | 11.2016 | 12.2016 | 01.2017 | 02.2017 |
| Заработная плата контролера-технолога, тыс. руб. | 15 | 15 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| Разница в зарплате прорабов по сравнению с рабочими, тыс. руб. | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 |
| Итого затраты операционные, тыс. руб. | 33 | 33 | 48 | 48 | 48 | 48 |

В процессе реализации проекта, благодаря повышению контроля качества ожидается сокращение издержек, связанных с некачественным выполнением работ, а так же увеличение доходов, что представлено ниже в таблице 18.

Таблица 18 – Прогнозируемые прибыли от реализации проекта за первые шесть месяцев реализации проекта

| Виды деятельности от реализации проекта | Расчётный проектный период, месяц | | | | | |
|---|-----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 09.2016 | 10.2016 | 11.2016 | 12.2016 | 01.2017 | 02.2017 |
| 1 Гарантированная прибыль | 60 | 85 | 100 | 120 | 60 | 85 |
| 2 Сокращение издержек | 15 | 18 | 25 | 30 | 10 | 18 |
| Увеличение доходов, тыс. руб. | 75 | 93 | 125 | 150 | 70 | 103 |

В теории анализа предполагается, что ставка дисконтирования должна включать минимально гарантированный уровень доходности, равный проценту при вложении рассматриваемой суммы в банк, коэффициент, учитывающий степень риска конкретного инвестирования и темп инфляции. То есть, этот показатель отражает минимально допустимую отдачу на инвестиции, при которой инвестор предпочтет участие в проекте альтернативному вложению тех же средств в другой проект с сопоставимой степенью риска. Диаграмма финансовых потоков по данным таблицы 19, представлена на рисунке 11.

Таблица 19 – Доходы от реализации проекта

| | Расчётный проектный период n, месяц | | | | | | | | |
|--|-------------------------------------|-----|-------|----|----|-----|-----|----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Ожидаемые поступления – P_t , тыс. руб. | 0 | 0 | 0 | 75 | 93 | 125 | 150 | 70 | 103 |
| Затраты на проект – $Z_{nt}+Z_{opt}$, тыс. руб. | 30 | 30 | 41,5 | 33 | 33 | 48 | 48 | 48 | 48 |
| Доход от реализации проекта D_n , тыс. руб. | -30 | -30 | -41,5 | 42 | 60 | 77 | 102 | 22 | 55 |

Наглядная иллюстрация денежных потоков представлена на рисунке 11.

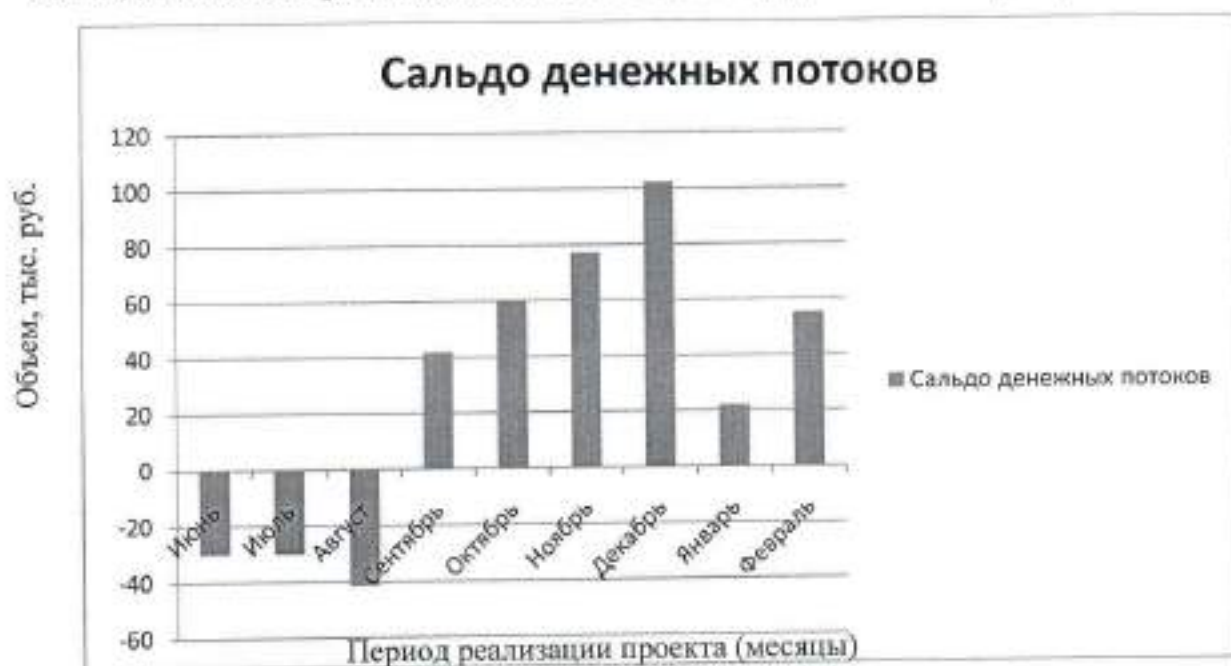


Рисунок 11 - Диаграмма финансовых потоков по проекту

Ставка дисконтирования: Далее необходимо провести дисконтирование денежных потоков. Определим ставку дисконтирования, которая используется для перерасчета будущих потоков доходов в единую величину текущей стоимости.

$$D = a + b + c \quad (1)$$

Для расчёта ставки дисконтирования в настоящем проекте принято:

- уровень доходности – 11%;
- уровень риска проекта – 5%, так как инновационность проекта небольшая;
- среднемесячный размер инфляции – 2%, согласно данным Росстата на апрель 2016г.

В итоге ставка дисконтирования составит 18%.

Финансирование проекта может быть осуществлено как за счёт внешних, так и за счёт внутренних источников. При этом под внешними источниками финансирования понимается сумма, взятая в кредит под установленную ставку банковского процента.

Финансирование проекта будет осуществлено за счёт собственных средств компании.

Для окупаемости проекта необходимо ведение текущей деятельности, связанной с получением выручки и текущими затратами только от проектной деятельности.

На основе ставки дисконтирования определяется механизм сопоставления денег различных временных периодов. Таким механизмом является коэффициент дисконтирования как временная функция ставки дисконтирования:

$$K_d = \frac{1}{(1+d)^n} \quad (2)$$

где $d=18\%$;

Риск включает в себя:

1. изменение предпочтений потребителей;
2. появление на рынке крупного конкурента;
3. срывы поставок.

Чистый дисконтированный доход

Немаловажным фактором, который инвесторы учитывают при принятии решений о финансировании проекта, является период, в течение которого будут возмещены понесенные расходы, а также период необходимый для получения

расчетной прибыли. Наиболее популярным методами оценки экономической эффективности реализации проектных решений являются метод чистого дисконтированного дохода (ЧДД). Этот доход представляет собой дисконтированный финансовый поток от реализации проекта.

Формула для расчета чистого дисконтированного дохода:

$$\text{ЧДД}_n = D_n * K_d \quad (3)$$

D_n – доход от реализации проекта n – го периода, принимается по данным таблицы 19;

i – номер периода от 0 до n , где n – номер периода формирования проекта.

d – ставка дисконтирования.

Результаты расчетов для данного проекта представлены в ПРИЛОЖЕНИИ Б.

При расчёте срока окупаемости проекта принято, что проект окупается в тот момент, когда сумма накопленной чистой прибыли от реализации проекта, с учётом коэффициента дисконтирования, равна сумме капитальных вложений в проект. Этот момент соответствует точке пересечения графика ЧТС с осью времени. На рисунке 12 видно, что период окупаемости составляет 5 месяцев.

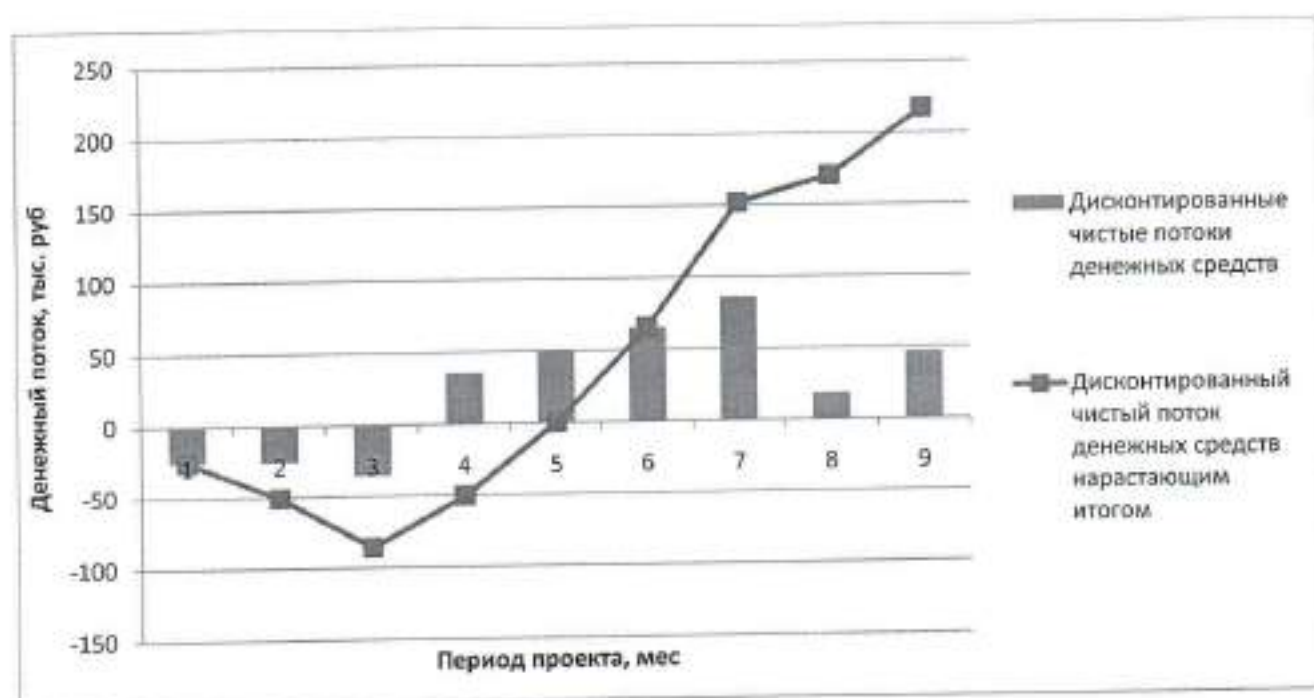


Рисунок 12 – Денежные потоки по проекту

Срок окупаемости очень небольшой, что делает проект более привлекательным.

Чистая текущая стоимость

Чистая текущая стоимость (ЧТС) – сумма дисконтированных чистых денежных потоков за весь период прогнозируемого срока действия проекта.

ЧТС для данного проекта составляет 217,2 тыс. руб (ПРИЛОЖЕНИЕ Б). ЧТС принимает положительное значения, значит проект эффективен и его стоит принять.

Индекс внутренней доходности(IRR)

Индекс внутренней доходности (IRR), по сути, представляет собой критическое значение ставки дисконтирования, при которой проект перестаёт окупаться. Указанный индекс определяется по формуле:

$$IRR = D_1 + \frac{ЧТС_1}{(ЧТС_1 - ЧТС_2)} * (D_2 - D_1), \text{ где} \quad (4)$$

D_1 – ставка дисконтирования, при которой $NPV_1 > 0$;

D_2 – ставка дисконтирования, при которой $NPV_2 < 0$.

Таким образом, получается значение IRR при выбранном условии финансирования: 84,7%.

Индекс внутренней доходности обуславливает запас надёжности проекта, который равен кратности отношения IRR (т.е. критического значения ставки дисконтирования) к принятому номинальному значению «d». Если это значение превышает «2», то проект имеет достаточный запас надёжности, а если это значение меньше двух, надёжность реализации проекта сомнительна. В настоящем проекте коэффициент дисконтирования принят равным 18%. Тогда запас надёжности составит 4,7, следовательно, проект имеет достаточный запас надёжности.

Индекс доходности

ИД (индекс доходности) – относительный показатель, характеризующий уровень доходов на единицу затрат, т.е. эффективность вложений.

$$\text{ИД} = \frac{\text{ЧТС}}{\text{ИК}}, \text{ где} \quad (5)$$

ИК – Инвестируемый капитал

Данный показатель показывает: насколько велика эффективность вложенных в проект средств, т.е. как велика средняя доходность на рубль капитальных вложений. В настоящем проекте в результате принятых условий финансирования проекта ИД составляет 2,14.

Большее значение нормы прибыли указывает на большую доходность на каждый вложенный рубль и, соответственно, на приоритет условия финансирования проекта.

Выводы о финансовом состоянии организации после реализации проекта

Проведенный коэффициентный анализ бухгалтерской отчетности исследуемого предприятия по методике Правил показал, что в результате проектных решений наблюдается положительная тенденция роста платежеспособности, финансовой независимости и деловой активности организации. Численные значения коэффициентов указывают на устойчивую работу организации за счет собственных оборотных средств, при положительной рентабельности. Рост нераспределенной прибыли дает возможность прогнозировать дальнейшее увеличение устойчивости, платежеспособности и финансовой независимости организации.

Динамика изменения чистой текущей стоимости показывает, что вложения в проект полностью окупятся через 5 месяцев.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В дипломном проекте рассмотрели 4 метода решения имеющихся в компании проблем: социально-психологический, организационный метод, экономический и организационно-технологический. Определили как оптимальный вариант комплекс из двух методов (организационно-технологический и социально-психологический), потому что эти способы в совокупности произведут максимальный эффект и обеспечат максимальную эффективность и прозрачность при условии меньших затрат.

Разработали проект совершенствования системы управления качеством строительных работ на основе методов управления проектами для повышения конкурентоспособности на рынке Челябинской области для общества с ограниченной ответственностью «ИдеалСтрой».

Исследовали организационно-экономические отношения, которые возникли при разработке проекта совершенствования системы управления качеством строительных работ. Для этого:

- Рассмотрели и аргументировали вероятности применения методов и опыта.
- Выполнили стратегический анализ избранного метода.
- Исследовали стратегический план по вводу в практику этого метода на рассматриваемую фирму.
- Обосновали планы и результаты реализации проекта.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании. - М.: ЗАО Интел-Синтез, 2003. -456с.
- 2 Скотт Синк, Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. В.Н. Данилова – Данильяна. – М.: Прогресс, 1989. -112с.
- 3 Оучи, У. Методы организации производства. Японский и американский подходы. – М.: Экономика, 1984. -253с.
- 4 Молл, Е.Г. Управление карьерой менеджера. – СПб.: Питер, 2003. –76с.
- 5 Мильнер, Б.З. Управление знаниями. - М.: ИНФРА-М,2003. – 178с.
- 6 Маслоу, А. Мотивация личности. 3-е изд. - СПб.: Питер, 2003. – 28с.
- 7 Лукашевич, В.В. Менеджмент – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 122с.
- 8 Лафта, Дж. К. Менеджмент. 2-е изд-е, перераб. и доп. – М.: ТК Велби, 2004.
- 9 Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент: экспресс курс / пер. с англ. Под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Изд-во Питер, 2003. – 217с.
- 10 Аникин, Б.А. Высший менеджмент для руководителя: Учебное пособие. – 2-е издание, перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 215с.
- 11 Малый бизнес. Организация, экономика, управл.: Уч. пос. /Горфинкеля В. - М.: ЮНИТИ-ДАНА,2003. – 430с.
- 12 Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учебное пособие. – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 1997. – 135с.
- 13 Шекшня С.В.Управление персоналом современной организации. Уч. - практ.пособ. - М.: Интел-Синт, 2002. – 368с.
- 14 Калигин, Н.А. Принципы организационного поведения. – М.: Дело, 2000.
- 15 Котлер, Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии. – М.: АСТ, 2000. – 315 с.
- 16 Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика/ Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер,1999. – 115с.
- 17 Дафт, Р. Менеджмент / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 832с.
- 18 Алабугин, А.А. Стратегический менеджмент: учебно-методический комплекс и рабочая тетрадь. – Челябинск:2001. -76с.

- 19 Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы. – М.: МНИН ПУ, 1996. – 22с.
- 20 Берд, П. Тайм-менеджмент: планирование и контроль времени. – М.: Фаир-Пр., 2003. – 288с.
- 21 Берд, П. Лидер и группа. О структуре динамики организаций и групп. - Екатеринбург: ЛИТУР, 2002. – 82с.
- 22 Швандара, В. Инновационный менеджмент. – М.: Вузовский учебник, 2006 – 382с.
- 23 Березин, И.С. Маркетинг и исследования рынков. – М.: Русская деловая литература, 2007. – 366с.
- 24 Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 213с.
- 25 Котлер, Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1991. -137с.
- 26 Алабугин, А.А. Управление проектами стратегического развития / А.А. Алабугин, Р.А. Алабугина. – Челябинск:2007. -66с.
- 27 Гершун А.. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский.–М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 416с.,ил.
- 28 Магура М.И. Организация обучения персонала компании / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М.: Интел-Синтез,2002. – 192с.
- 29 Гуияр Ф.М. Преобразование организации / Ф.М. Гуияр, Дж. Н. Келли. – М.: Дело, 2000. – 221с.
- 30 Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры/ К. Камерон, Р. Куин: пер. с англ. - СПб.: Питер, 2001. – 184с.
- 31 Бронникова, Т.С. маркетинг: Учебное пособие / Т.С. Бронникова, А.Г. Чернявский. – Таганрог: ЮНИТИ, 1999. – 57с.
- 32 Зайцева, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцева, М.И. Соколова. – М.:Экономистъ, 2002. – 416с.

33 Виханский, О.С. Менеджмент. Учебник / О.С. Виханский, , А.И. Наумов – М.: Гардарики, 2006. – 528 с.

34 Принцип действия TQM - <http://revolution.allbest.ru/economy/>

35 Основные положения STEP-анализа - <http://megaobuchalka.ru/8/19141.html>

36 Цепочка ценностей М.Портера - <http://repetitora.com/>

37 Метод Ансоффа - <http://studend.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Сводная таблица экономических показателей проекта

Таблица Б.1 – Сводная таблица экономическими показателями.

| Денежные потоки и показатели экономической эффективности | Период проекта, мес | | | | | | | | |
|---|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Чистый поток денежных средств | -30 | -30 | -41,5 | 42 | 60 | 77 | 102 | 22 | 55 |
| Коэффициенты дисконтирования (для выбранной ставки дисконтирования $D = \dots\%$) | 0,847 | 0,847 | 0,847 | 0,847 | 0,847 | 0,847 | 0,847 | 0,847 | 0,847 |
| Дисконтированные чистые потоки денежных средств | -25,4 | -25,4 | -35,2 | 35,6 | 50,8 | 65,2 | 86,4 | 18,6 | 46,6 |
| Дисконтированные чистые потоки денежных средств нарастающим итогом (кумулятивные денежные потоки) | -25,4 | -50,8 | -86,0 | -50,4 | 0,4 | 65,6 | 152,0 | 170,6 | 217,2 |
| Чистая текущая стоимость (NPV) | 217,2 | | | | | | | | |
| Дисконтированный срок окупаемости (DPP), мес | 5 | | | | | | | | |
| Индекс доходности (PI) | 2,14 | | | | | | | | |
| Внутренняя норма доходности (IRR) | 0,847 | | | | | | | | |