

Документ подписан простой электронной подписью.  
Информация о владельце:

ФИО: Кандрашина Елена Александровна

Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Дата подписания: 23.07.2024 15:48:21

Уникальный программный ключ:

2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Самарский государственный экономический университет»**

**Институт**      Институт экономики предприятий

**Кафедра**      Менеджмента

**УТВЕРЖДЕНО**

Ученым советом Университета

(протокол № 10 от 30 мая 2024 г.)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

<b>Наименование дисциплины</b>	Б1.В.06 Управление конкурентоспособностью и качеством
<b>Основная профессиональная образовательная программа</b>	38.04.06 Торговое дело программа Организация и управление бизнес-процессами в сфере торговли

Квалификация (степень) выпускника магистр

## Содержание (рабочая программа)

Стр.

- 1 Место дисциплины в структуре ОП
- 2 Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе
- 3 Объем и виды учебной работы
- 4 Содержание дисциплины
- 5 Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины
- 6 Фонд оценочных средств по дисциплине

## 1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина Управление конкурентоспособностью и качеством входит в часть, формируемая участниками образовательных отношений блока Б1. Дисциплины (модули)

Предшествующие дисциплины по связям компетенций: Устойчивое развитие и социальная ответственность торгового бизнеса, Технологии исследования конъюнктуры рынка

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе

Изучение дисциплины Управление конкурентоспособностью и качеством в образовательной программе направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

### Универсальные компетенции (УК):

УК-2 - Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
УК-2	УК-2.1: Знать:	УК-2.2: Уметь:	УК-2.3: Владеть (иметь навыки):
	цели, принципы, функции, объекты управления коммерческими проектами; возможности, ограничения и порядок использования моделей и методов управления проектом на стадиях его разработки и реализации	организовывать систему управления проектом и контролировать ход его реализации	методами и приемами анализа проекта в ходе его концептуальной проработки; навыками управления проектом, его организацией, планированием, реализацией и интеграцией; навыками управления поставками, рисками и человеческими ресурсами в процессе проектной деятельности

### Профессиональные компетенции (ПК):

ПК-3 - Способен управлять качеством и конкурентоспособностью товаров и услуг организации, определять уникальное рыночное предложение

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
ПК-3	ПК-3.1: Знать:	ПК-3.2: Уметь:	ПК-3.3: Владеть (иметь навыки):
	факторы, методы оценки и направления повышения конкурентоспособности компании, ее товаров и услуг	применять оптимальные методы оценки конкурентоспособности товаров и услуг, формировать основу уникального рыночного предложения	навыками определения источников обеспечения высокого уровня конкурентоспособности товаров и услуг как основы уникального рыночного предложения

## 3. Объем и виды учебной работы

Учебным планом предусматриваются следующие виды учебной работы по дисциплине:

### Очная форма обучения

Виды учебной работы	Всего час/ з.е.
	Сем 3
Контактная работа, в том числе:	21.3/0.59

Занятия семинарского типа	16/0.44
Индивидуальная контактная работа (ИКР)	3.3/0.09
Групповая контактная работа (ГКР)	2/0.06
Самостоятельная работа:	196.7/5.46
Курсовой проект	+
Промежуточная аттестация	34/0.94
Вид промежуточной аттестации:	
Экзамен	Экз
Общая трудоемкость (объем части образовательной программы): Часы	252
Зачетные единицы	7

#### 4. Содержание дисциплины

##### 4.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий:

Тематический план дисциплины Управление конкурентоспособностью и качеством представлен в таблице.

#### Разделы, темы дисциплины и виды занятий Очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Контактная работа			Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения в соотношении с результатами обучения по образовательной программе	
		Занятия семинарского типа		ИКР			ГКР
		Практич. занятия					
1.	Место управления качеством и конкурентоспособностью в учебном процессе	4			96,7	УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3	
2.	Углубленное изучение управления качеством и конкурентоспособностью	12				УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3	
	Выполнение курсового проекта		3		100		
	Контроль	34					
	<b>Итого</b>	<b>16</b>	<b>3.3</b>	<b>2</b>	<b>196.7</b>		

##### 4.2 Содержание разделов и тем

###### 4.2.1 Контактная работа

###### Тематика занятий семинарского типа

№п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Вид занятия семинарского типа**	Тематика занятия семинарского типа
1.	Место управления качеством и конкурентоспособностью в учебном процессе	практическое занятие	Понятия «качество» и «качество продукции». Система управления качеством. Управление конкурентными преимуществами.
		практическое занятие	Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности организации. Определение понятий связанных с качеством высшего образования.
2.		практическое занятие	Отечественные системы управления качеством: БИП, СБТ, КАНАРСПИ,

Углубленное изучение управления качеством и конкурентоспособностью		НОРМ, КС УКП, КС УКП и ЭЙР. Их преимущества и недостатки. Механизм управления конкурентоспособностью организации.
	практическое занятие	Реализация принципов качества в стандартах ИСО серии 9000. Конкурентоспособность товара
	практическое занятие	Выделение затрат на качество из общих затрат предприятия
	практическое занятие	Семь инструментов управления и процесс развертывания функции качества
	практическое занятие	Процедуры внедрения принципов качества на предприятии
	практическое занятие	Построение матрицы «Дом качества» и построение дерева решения (повышение качества жизни)

\*\* семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия

### Иная контактная работа

При проведении учебных занятий СГЭУ обеспечивает развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин (модулей) в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, проводимых организацией, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

Формы и методы проведения иной контактной работы приведены в Методических указаниях по основной профессиональной образовательной программе.

#### 4.2.2 Самостоятельная работа

№п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Вид самостоятельной работы ***
1.	Место управления качеством и конкурентоспособностью в учебном процессе	- подготовка доклада - подготовка электронной презентации - тестирование
2.	Углубленное изучение управления качеством и конкурентоспособностью	- подготовка доклада - подготовка электронной презентации - тестирование

\*\*\* самостоятельная работа в семестре, написание курсовых работ, докладов, выполнение контрольных работ

## 5. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

### 5.1 Литература:

#### Основная литература

1. Управление конкурентоспособностью : учебник для вузов / Е. А. Горбашко [и др.] ; под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17128-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535750>
2. Васин, С. Г. Управление качеством. Всеобщий подход : учебник для вузов / С. Г. Васин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 334 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16792-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535917>
3. Горбашко, Е. А. Управление качеством : учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 427 с. — (Высшее образование). —

ISBN 978-5-534-17580-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535547>

### **Дополнительная литература**

1. Фомичев, В. И. Управление качеством и конкурентоспособностью : учебник для вузов / В. И. Фомичев. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 156 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12241-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/542968>
2. Практический менеджмент качества : учебное пособие для вузов / Е. А. Горбашко [и др.] ; под редакцией Е. А. Горбашко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 315 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17417-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/533593>
3. Управление качеством : учебник для вузов / А. Г. Зекунов [и др.] ; под редакцией А. Г. Зекунова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 460 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11517-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535455>

### **Литература для самостоятельного изучения**

1. Абакумова, О.Г. Управление производительностью и качеством: Конспект лекций / О.Г. Абакумова. - М.: А-Приор, 2011. - 128 с.
2. Аристов, О.В. Управление производительностью и качеством: Учебник / О.В. Аристов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 224 с.- 216 с.
3. Басовский, Л.Е. Управление производительностью и качеством: Учебник / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 253 с.
4. Баумгартен, Л.В. Управление производительностью и качеством в туризме: Учебник для студ. высш. учеб. заведений / Л.В. Баумгартен. - М.: ИЦ Академия, 2010. - 304 с.
5. Беляев, С.Ю. Управление производительностью и качеством: Учебное пособие для бакалавров / С.Ю. Беляев, Ю.Н. Забродин, В.Д. Шапиро. - М.: Омега-Л, 2013. - 381 с

### **5.2. Перечень лицензионного программного обеспечения**

1. Astra Linux Special Edition «Смоленск», «Орел»; РедОС
2. МойОфис Стандартный 2, МойОфис Образование, Р7-Офис Профессиональный

### **5.3 Современные профессиональные базы данных, к которым обеспечивается доступ обучающихся**

1. Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия» - <http://www.gov.ru/>)
2. Государственная система правовой информации «Официальный интернет-портал правовой информации» (<http://pravo.gov.ru/>)
3. Профессиональная база данных «Финансово-экономические показатели Российской Федерации» (Официальный сайт Министерства финансов РФ - <https://www.minfin.ru/ru/>)
4. Профессиональная база данных «Официальная статистика» (Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики - <http://www.gks.ru/>)

### **5.4. Информационно-справочные системы, к которым обеспечивается доступ обучающихся**

1. справочно-правовая система «Консультант Плюс»
2. справочно-правовая система «ГАРАНТ-Максимум»

### **5.5. Специальные помещения**

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
---	---

Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения оборудования

## 5.6 Лаборатории и лабораторное оборудование

### 6. Фонд оценочных средств по дисциплине Управление конкурентоспособностью и качеством:

#### 6.1. Контрольные мероприятия по дисциплине

Вид контроля	Форма контроля	Отметить нужное знаком « + »
Текущий контроль	Оценка докладов	+
	Устный/письменный опрос	+
	Тестирование	+
	Практические задачи	+
	Оценка контрольных работ (для заочной формы обучения)	
	Оценка курсовых проектов	+
Промежуточный контроль	Экзамен	+

Порядок проведения мероприятий текущего и промежуточного контроля определяется Методическими указаниями по основной профессиональной образовательной программе высшего образования; Положением о балльно-рейтинговой системе оценки успеваемости обучающихся по основным образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Самарский государственный экономический университет».

**6.2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе**

**Универсальные компетенции (УК):**

УК-2 - Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
		УК-2.1: Знать:	УК-2.2: Уметь:
	цели, принципы, функции, объекты управления коммерческими проектами; возможности, ограничения и порядок использования моделей и методов управления проектом на стадиях его разработки и реализации	организовывать систему управления проектом и контролировать ход его реализации	методами и приемами анализа проекта в ходе его концептуальной проработки; навыками управления проектом, его организацией, планированием, реализацией и интеграцией; навыками управления поставками, рисками и человеческими ресурсами в процессе проектной деятельности
Пороговый	цели, принципы, функции, объекты управления коммерческими проектами	формировать систему управления проектом	методами и приемами анализа проекта в ходе его концептуальной проработки
Стандартный (в дополнение к пороговому)	Возможности и ограничения использования моделей и методов управления проектом на стадиях его разработки	контролировать ход реализации проекта	навыками управления проектом, его организацией, планированием, реализацией и интеграцией
Повышенный (в дополнение к пороговому, стандартному)	порядок использования моделей и методов управления проектом на стадиях его разработки и реализации	регулировать реализацию проекта	навыками управления поставками, рисками и человеческими ресурсами в процессе проектной деятельности

**Профессиональные компетенции (ПК):**

ПК-3 - Способен управлять качеством и конкурентоспособностью товаров и услуг организации, определять уникальное рыночное предложение

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
		ПК-3.1: Знать:	ПК-3.2: Уметь:
	факторы, методы оценки и направления повышения конкурентоспособности компании, ее товаров и услуг	применять оптимальные методы оценки конкурентоспособности товаров и услуг, формировать основу уникального рыночного предложения	навыками определения источников обеспечения высокого уровня конкурентоспособности товаров и услуг как основы уникального рыночного предложения
Пороговый	факторы повышения конкурентоспособности	применять оптимальные методы оценки	навыками определения источников обеспечения



	компании, ее товаров и услуг	конкурентоспособности товаров и услуг	уровня конкурентоспособности товаров и услуг
Стандартный (в дополнение к пороговому)	методы оценки повышения конкурентоспособности компании, ее товаров и услуг	применять методы оценки качества товаров и услуг	навыками применения необходимых источников обеспечения высокого уровня конкурентоспособности товаров и услуг
Повышенный (в дополнение к пороговому, стандартному)	направления повышения конкурентоспособности компании, ее товаров и услуг	формировать основу уникального рыночного предложения	навыками определения основы уникального рыночного предложения

### 6.3. Паспорт оценочных материалов

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Контролируемые планируемые результаты обучения в соотношении с результатами обучения по программе	Вид контроля/используемые оценочные средства	
			Текущий	Промежуточный
1.	Место управления качеством и конкурентоспособностью в учебном процессе	УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3	Устный/письменный опрос Тестирование	Экзамен
2.	Углубленное изучение управления качеством и конкурентоспособностью	УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3	Устный/письменный опрос Тестирование	Курсовая работа/Экзамен

## 6.4.Оценочные материалы для текущего контроля

### Примерная тематика докладов

Раздел дисциплины	Темы
Место управления качеством и конкурентоспособностью в учебном процессе	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные понятия управления качеством</li> <li>2. Категории управления качеством.</li> <li>3. Конкурентоспособность и качество.</li> <li>4. Понятие качества</li> <li>5. Измерение уровня качества.</li> <li>6. Отечественный опыт управления качеством.</li> <li>7. Концепция Всеобщего управления качеством (Total Quality Management) - TQM.</li> <li>8. Элементы стратегии TQM.</li> <li>9. Акцент на потребителя и процесс.</li> <li>10. Инструменты управления качеством</li> <li>11. Процесс Развертывания Функции Качества (QFD).</li> <li>12. Ключевые элементы Развертывания Функции Качества</li> <li>13. Инструменты Развертывания Функции Качества.</li> <li>14. Обеспечение уровня качества и системы управления качеством.</li> <li>15. Система управления качеством как совокупность управляющих органов и объектов управления.</li> <li>16. Стандарты ИСО (Международной организации стандартов) серии 9000, как обобщение мирового опыта по управлению качеством.</li> <li>17. «Цикл жизни изделия»</li> <li>18. «петля (спираль) качества».</li> <li>19. Основные этапы «цикла жизни»</li> <li>20. Задачи обеспечения качества на каждом из них.</li> <li>21. Система управления качеством как результат технических мероприятий</li> <li>22. Система управления качеством как результат организационных мероприятий,</li> <li>23. Система управления качеством как результат экономических мероприятий</li> <li>24. Система управления качеством как результат воспитательно-мотивационных мероприятий.</li> <li>25. Система управления качеством на разных этапах подготовки и освоения новой продукции.</li> <li>26. Маркетинговые исследования и определение конкурентоспособного уровня продукции: достижения науки, техники</li> <li>27. Технологии и формирование «перспективного технического уровня» продукции</li> <li>28. Система измерителей качества сложной продукции</li> <li>29. Методы определения показателей качества.</li> <li>30. Комплексные и интервальные показатели качества: «эффект и суммарные затраты на создание и эксплуатацию продукции»</li> </ol>
Углубленное изучение управления качеством и конкурентоспособностью	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сертификация продукции, ее содержание и направления.</li> <li>2. Методы сертификации: выбор методов, системы сертификации.</li> <li>3. Сертификация системы управления качеством.</li> <li>4. Европейская сеть по сертификации систем качества.</li> <li>5. Ответственность изготовителей и продавцов за качество продукции.</li> <li>6. Зарубежный опыт защиты прав потребителей.</li> <li>7. Закон Российской Федерации «О защите прав потребителей»</li> <li>8. Закон Российской Федерации «О стандартизации».</li> <li>9. Интеллектуальная собственность в управлении качеством, ее виды.</li> </ol>

	<p>10. Объекты промышленной собственности.</p> <p>11. Патентная чистота как нормативно-правовое условие обеспечения конкурентоспособности продукции.</p> <p>12. Технический контроль в системе управления качеством.</p> <p>13. Функции службы ОТК и ее задачи, структурные подразделения службы.</p> <p>14. Виды и методы технического контроля, классификация элементов системы контроля.</p> <p>15. Статистические методы контроля и контрольные карты.</p> <p>16. Трудоемкость контроля и ее связь с технологической устойчивостью производства.</p> <p>17. Сравнительные методы оценки уровня качества сложной продукции и «карта технического уровня».</p> <p>18. Выбор уровня качества</p> <p>19. И его обеспечение на стадии проектирования: моделирование продукции, экспериментальная доводка конструкции опытных образцов и испытания.</p> <p>20. Технологическая подготовка производства</p> <p>21. Выбор технологических процессов.</p> <p>22. Обеспечение стабильной технологии</p> <p>23. Обеспечение технологической оснастки.</p> <p>24. Выпуск пробно-технологической серии продукции.</p> <p>25. Стандартизация: ее направления, объекты, содержание.</p> <p>26. Нормативно-техническая документация, содержащая требования к качеству продукции.</p> <p>27. Система стандартизации РФ и фонд стандартов; государственная система стандартизации.</p> <p>28. Нормативные документы по стандартизации по категориям (ГОСТы РФ, ОСТы, ТУ, СТП...).</p> <p>29. Методы определения показателей качества.</p> <p>30. Комплексные и интервальные показатели качества: «эффект и суммарные затраты на создание и эксплуатацию продукции».</p>
--	---

### Вопросы для устного/письменного опроса

Раздел дисциплины	Вопросы
Место управления качеством и конкурентоспособностью в учебном процессе	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Эволюционное развитие теории управления качеством.</li> <li>2. Этапы осознания категории «качество». Категории качества.</li> <li>3. Философские взгляды на качество.</li> <li>4. Классификация типов качества.</li> <li>5. Основные факторы, определяющие уровень осознания и понимания сущности категории «качество».</li> <li>6. Подходы зарубежных исследователей к трактовке категории «качество»</li> <li>7. Японская школа.</li> <li>8. Американская школа.</li> <li>9. Русская школа.</li> <li>10. Отечественный опыт управления качеством продукции.</li> </ol>
Углубленное изучение управления качеством и конкурентоспособностью	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности предприятия.</li> <li>12. Понятия «качество» и «качество продукции».</li> <li>13. Система управления качеством.</li> <li>14. Базовые принципы управления качеством.</li> <li>15. Бенчмаркинг.</li> <li>16. Диаграмма «скелет рыбы».</li> <li>17. Контрольный листок.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>18. Блок-схема процесса.</li> <li>19. Линейный график.</li> <li>20. График протекания процесса.</li> <li>21. Отечественные системы управления качеством: БИП, СБТ, КАНАРСПИ, НОРМ, КС УКП, КС УКП и ЭЙР.</li> <li>22. Гистограмма плотности распределения.</li> <li>23. Диаграмма Парето.</li> <li>24. Анализ характера и последствий отказа.</li> <li>25. Диаграмма разброса.</li> <li>26. Контрольная карта.</li> <li>27. Анализ силового поля.</li> <li>28. Кружки Контроля Качества.</li> <li>29. Диаграмма сродства.</li> <li>30. Диаграмма связей.</li> <li>31. Древовидная диаграмма.</li> <li>32. Матричная диаграмма.</li> <li>33. Стрелочная диаграмма.</li> <li>34. Диаграмма процесса осуществления программы (PDPC).</li> <li>35. Матрица приоритетов (анализ матричных данных).</li> <li>36. Развертывание функции качества.</li> <li>37. «Дом качества».</li> <li>38. Последовательность шагов при развертывании функции качества.</li> <li>39. Стандарты ИСО серии 9000.</li> <li>40. Цели и задачи международных стандартов ИСО серии 9000.</li> <li>41. Структура базовых стандартов ИСО серии 9000.</li> <li>42. Экономические категории качества.</li> <li>43. Затраты на качество и их классификация.</li> <li>44. Практическое использование оценок затрат на качество</li> <li>45. Типы аудиторских проверок.</li> <li>46. Понятие «аудит». Цели проведения аудита.</li> <li>47. Органы по сертификации систем управления качеством.</li> <li>48. Подготовка к внешнему аудиту на соответствие стандартам ИСО серии 9000.</li> <li>49. Премии качества.</li> <li>50. Критерии оценки предприятия и его системы управления качеством. Процедура выполнения оценки соответствия требованиям.</li> </ol>
--	---

**Задания для тестирования по дисциплине для оценки сформированности компетенций (min 20, max 50 + ссылку на ЭИОС с тестами)**

**1. Разработчиком первой причинно-следственной диаграммы является:**

- а) Синго
- б) Джуран
- \*в) Исикава
- в) Антонов

**2. Что необходимо ограничить при выстраивании процессов на разных уровнях управления?**

- а) ценность
- \*б) издержки

в) удовлетворённость потребителя

г) управляющее воздействие

**3. Процесс постепенной относительной потери качества продукции при сравнении с конкурирующей, при сохранении абсолютного значения показателей её качества называется:**

а) устарение

б) физический износ

\*в) моральный износ

г) амортизация

**4. Что такое неценовая конкуренция?**

а) Повышение жизненного цикла продукта

б) Проведение научно-исследовательских работ по повышению качества продукции.

\*в) Рыночный подход, при котором стоимость продукции минимизируется, а другие рыночные факторы максимизируются

г). Конкуренция качества

**5. Что не относится к видам бенчмаркетинга?**

а) внутренний

\*б) экспертный

в) стратегический

г) конкурентный

**6. Трудоемкость-это показатель качества:**

а) экономический

\*б) производственно-технологический

в) механический

г) эргономический

**7. Какая структура является разновидностью сетей, используемых в информационной логистике?**

а) Дуговая

б) Посредническая

в) Прямая

\*г) Кольцевая

**8.Что не является объектом качества?**

- а) процесс
- б) продукция
- в) организация
- \*г) цели

**9. Нарушение исправного состояния изделия при сохранении работоспособности это:**

- а) отказ
- \*б) повреждение
- в) унификация
- г) брак

**10. Организация разработки продукции на основе учета требований потребителей это:**

- а) контроль качества
- б) мониторинг качества
- \*в) инжиниринг качества
- г) сохранение качества

**11. Лицензия это:**

- \*а) специальное разрешение на осуществление конкретного вида деятельности, выданное лицензирующим органом юридическому лицу или индивидуальному предпринимателю
- б) Нормативный документ, устанавливающий правила и руководящие принципы, характеристики различных видов деятельности
- в) Документ, которым орган по сертификации наделяет орган или лицо правом использовать сертификаты или знаки соответствия своей продукции
- г) Документ, устанавливающий правила определения результатов испытаний

**12. Процесс определения стоимостных значений выполняемых в рамках корпоративной программы работ это:**

- а) реинжиниринг
- б) реструктуризация
- \*в) бюджетирование
- г) мониторинг

**13. Замкнутая последовательность мер, определяющих качество товаров или процессов на этапах их производства и эксплуатации это:**

- а) круг качества
- \*б) петля качества

в) гистограмма

г) контрольная карта

**14. Свойство изделия сохранять во времени в установленных пределах значения всех параметров, характеризующих его способность выполнять требуемые функции это:**

а) показатель назначения

\*б) показатель надёжности

в) показатель стандартизации

г) показатель пригодности

**15. К видам складов не относится:**

\*а) производственные склады

б) склад хранения

в) специальные склады

г) оборотный склад

**16. Инструмент статистического контроля качества, в котором графически изображаются взаимосвязи следствия и его возможных причин это:**

а) Диаграмма Парето

б) Гистограмма

в) Линейный график

\*г) Диаграмма «скелет-рыба»

**17. К этапам петли качества относятся:**

\*а) 13, от маркетинга до утилизации после срока службы

б) 9, от разработки технических требований к продукции до технической помощи в обслуживании у потребителя

в) 6, от качества входящих материалов до реализации продукции

г) основных 4, от подготовки к разработке производственного процесса до упаковки и хранения качественной готовой продукции.

**18. При проведении изменений необходимо доказать людям, что привычные им методы работы уже не пригодны для решения новых задач. Это правило:**

а) «счастливой семёрки»

б) «подъёма по лестнице»

\*в) «предварительного прогрева»

г) «сбора урожая»

**19. Результат совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы/выходы:**

- а) требования
- б) характеристика
- в) качество
- \*г) продукция

**20. Разновидностью диаграммы разброса не является:**

- а) криволинейная зависимость
- б) слабая положительная зависимость
- \*в) циклическая зависимость
- г) никакой связи

**21. Какой подготовительный период требует система JIT:**

- а) 3-6 месяцев
- б) 1-2 года
- в) 3-4 года
- \*г) 5-7 лет

**22. Предотвращение ухудшения качества объекта вследствие несоответствия его характеристик установленным требованиям:**

- а) инспекция качества
- \*б) контроль качества
- в) мониторинг качества
- г) аудит качества

**23. Тип логистических информационных цепей, в котором каждый участок связан с другими:**

- \*а) U образная структура
- б) кольцевая структура
- в) дуговая структура
- г) посредническая структура

**24. Элемент рыночного механизма, реализующийся в форме взаимодействия рыночных субъектов и борьбы между ними за наиболее выгодные условия приложения капитала:**

- а) торговля
- б) соперничество



- в) реинжиниринг
- \*г) конкуренция

**25. В качестве национального органа по сертификации в Российской Федерации определен:**

- а) Санэпидем надзор
- \*б) Госстандарт России
- в) Росгосстрах
- г) Государственная Дума

**26. Инструмент статистического контроля качества, предполагающий организованное и целенаправленное генерирование возможных идей, в результате творческого мышления группы людей:**

- а) анализ характера и последствий отказа
- б) диаграмма разброса
- в) развертывание функций качества
- \*г) «мозговой штурм»

**27. Документальное подтверждение соответствия продукции определенным требованиям, конкретным стандартам или техническим условиям называется:**

- \*а) сертификация
- б) лицензирование
- в) аккредитация
- г) стандартизация

**28. Первым исследователем категорий качества принято считать:**

- а) Архимеда
- \*б) Аристотеля
- в) Сократа
- г) Конфуция

**29. Деятельность по установлению норм, правил и характеристик, которым должна соответствовать продукция:**

- \*а) Стандартизация
- б) Сертификация
- в) Калибровка
- г) Бенчмаркинг

**30. К типам CANBAN карт относятся:**

- \*а) Р (пи) карта
- б) В (би) карта
- в) D (ди) карта
- \*г) С (си) карта

**31. Потребности или ожидания, которые установлены, обычно предполагаются или являются обязательными это:**

- а) характеристика
- б) качество
- \*в) требования
- г) критерии аудита

**32. Разработчиком концепции «ноль дефектов» является:**

- \*а) Кросби
- б) Синго
- в) Львов
- г) Гличев

**33. Готовность предприятия выполнять вносимые клиентом изменения в ранее оформленный заказ это:**

- а) готовность к поставке
- \*б) гибкость
- в) информационная готовность
- г) качество поставок

**34. Не является категорией затрат, предложенных в подходе Джурана-Фейгенбаума:**

- а) затраты на контроль
- б) внутренние потери
- в) внешние потери
- \*г) затраты на анализ

**35. Процесс сортировки данных согласно некоторым критериям или переменным, результаты которого часто изображаются в виде диаграмм и графиков:**

- а) контрольные листки
- б) контрольные карты

\*в) стратификация

г) анализ Парето

**36. Не входит в «пятёрку нулей», на которых базируется японская система планирования производства и увеличения производительности:**

а) отсутствие бумаги

б) отсутствие запасов

\*в) отсутствие расходов

г) отсутствие дефектов

**37. Понимание качества, в котором свойства или качества любого предмета рассматриваются с точки зрения соответствия или подобия основным стихиям:**

а) абстрактное

\*б) субстратное

в) предметное

г) объектное

**38. Не является целью применения системы JIT в компании:**

\*а) максимизация прибыли организации

б) минимизация площадей необходимых для организации производства

в) минимизация стоимости брака

г) постоянное улучшение качества процесса

**39. Дополнительные затраты производителя на исправление несоответствий переданного потребителю продукта, по сравнению с тем что было обещано:**

а) издержки на внутренний брак

б) затраты на инспекцию

в) затраты на превентивные действия

\*г) затраты на внешний брак

**Практические задачи (min 20, max 50 + ссылку на ЭИОС с электронным изданием, если имеется)**

<https://lms2.sseu.ru/course/index.php?categoryid=514>

Раздел дисциплины	Задачи
Место управления качеством в учебном процессе	<i>Необходимо дать и раскрыть определение «качество продукта» в следующих направлениях деятельности: высшее образование; здравоохранение; страховой бизнес; ритуальные услуги;</i>

	<p><i>банковское обслуживание физических лиц;</i>  <i>гостиничный бизнес;</i>  <i>общественный транспорт;</i>  <i>благоустройство города;</i>  <i>церковь;</i>  <i>охрана правопорядка.</i></p>
<p>Углубленное изучение управления качеством</p>	<p><b><i>Формулирование факторов, определяющих качество жизни в стране.</i></b></p> <p><i>Цель задания - практическое использование методов контроля качества.</i></p> <p><i>Технология работы:</i></p> <p>представление задания, в т.ч. темы дисциплины;  разбивка учебной группы на несколько подгрупп по 1-2 (3) человека;  выделение факторов (не менее 15), имеющих влияние на качество жизни сточки зрения:</p> <p>рядового человека;</p> <p>руководителя среднего или крупного предприятия;</p> <p>руководителя городской администрации;</p> <p>президента страны;</p> <p>оформление работы в виде причинно-следственной диаграммы с детализацией до причин второго порядка (не менее 3 на каждую причину первого порядка);</p> <p>ранжирование перечисленных факторов по весомости по 10 бальной шкале (1 – невесомый, 10 – очень весомый);</p> <p>выбор наиболее весомого фактора (по мнению участника);</p> <p>формулировка нескольких вариантов исключения (или снижения влияния) наиболее весомого фактора;</p> <p>оформление работы в виде дерева решений;</p> <p>проставление вероятности реализации каждого варианта и выбор, наиболее приемлемого;</p> <p>разработка проекта плана корректирующих мероприятий по улучшению качества жизни с точки зрения:</p> <p>одного человека;</p> <p>руководителя среднего или крупного предприятия;</p> <p>руководителя городской администрации;</p> <p>президента страны;</p> <p>оформление работы в виде сетевого графика.</p>

## **Практическое задание 1. Разбор конкретной ситуации «Молодой специалист в фирме МВМП»**

*Цель задания* – приобретение умений формулировать проблемы, выработать инновационные предложения, оценивать качество и эффективность этих предложений.

*Теоретические основы выполнения задания.* Основные положения теории управления и российского менеджмента. Поведенческие аспекты управления, влияние социально-психологического климата на отношения людей в коллективе.

Вопросы к ситуации: тема ситуации;  
хронология основных событий;  
деловая характеристика основных героев;  
проблемы, существующие в организации;  
предложения по решению проблем,  
оценка ожидаемого качества и эффективности предложений,  
судьба организации.

*Технология работы:*

представление темы задания;  
разбивка учебной группы на несколько подгрупп по 1-2 человека;  
раздача методичек с текстом ситуации на каждую подгруппу;  
установление регламента выполнения задания;  
чтение текста методички в подгруппах;  
формирование письменного отчета по предложенным вопросам;  
общегрупповое обсуждение.

Вопросы рассматриваются в том порядке, как они поставлены. Ответы на вопросы воспроизводятся студентами по желанию. Все остальные внимательно слушают и дополняют первый и последующие ответы или высказывают свой вариант ответа;

представление преподавателем при необходимости своей версии, высказывание правильного (наиболее рационального) варианта ответа, комментарий прозвучавших ответов, направление обсуждения в нужное русло, акцент внимания на определенных моментах или не замеченных нюансах;

переход к следующему вопросу;  
окончание обсуждения по всем вопросам;  
подведение итогов обсуждения;  
выражение благодарности за проделанную работу;  
сдача письменных работ;  
проверка письменных работ;

объявление оценок на следующем занятии за письменную часть работы и участие в обсуждении ситуации;

комментарий по выполненным работам;  
выделение лучших письменных работ и устных ответов.

Роль преподавателя в процессе проведения занятия – поддержание определенной динамики процессов прочтения, написания ответов, обсуждения и комментариев для того, чтобы уложиться в отведенное для занятия время.

Иван К., после того как он прошел краткосрочный курс обучения в одной из известных Школ бизнеса, поступил на работу в быстроразвивающуюся фирму, осуществляющую разработку и сбыт информационного продукта для систем планирования и учета движения финансовых средств в коммерческих организациях. До этого он окончил престижный в прежние времена вуз, готовивший специалистов в области конструирования летательных аппаратов. Работать по специальности он не пошел не только потому, что ему этого активно никто не предлагал, но также и потому, что в стране начала резко меняться ситуация, обозначилось движение к рынку, стали создаваться частные коммерческие структуры, молодежь начала увлекаться бизнесом, и многие друзья Ивана с головой окунулись в предпринимательство. Родители были категорически против того, чтобы Иван стал «спекулянтом». Более того, им было трудно даже представить себе, что их сын будет трудиться не в «почтовом ящике». Внутренне Иван тоже не очень жаловал бизнес «купи-продай». Однако при этом ему никак не хотелось становиться «технарем», винтиком в хорошо отлаженной машине конструкторского бюро. Его тянуло к независимости, самостоятельности, свободе, творческому труду. Компьютер открыл для него эти перспективы. Он мог часами с неослабевающим интересом работать на персональном компьютере. Такое поведение Ивана для многих его друзей выглядело довольно странным, так как они знали его как очень общительного и коммуникабельного парня, всегда с удовольствием готового поддерживать хорошую компанию, с жаром пообсуждать политическую жизнь страны или же поговорить о музыке. Поэтому то, что Иван часами мог вести диалог только с компьютером, их очень удивляло.

Еще на последнем курсе института друзья Ивана неоднократно предлагали ему заняться вместе с ними делом. Иван в общем-то был не прочь поработать с друзьями, заработать немного денег, которых ему явно не хватало. Но что-то сдерживало его, и он так ни разу и не испытал себя в бизнесе. Обсуждать обсуждал, давал советы, успокаивал тех, кто «пролетел», старался вселить в них надежду на будущий успех. Но сам не рискнул стать на стезю коммерсанта. Однако, закончив институт с «красным дипломом», Иван четко решил, что в «ящик» не пойдет, а займется чем-то более интересным, живыми доходным. Конечно, став дипломированным специалистом, можно было бы уже и перестать думать об обучении и заняться делом. Но скрытое внутри ощущение, что отсутствие нужных знаний по экономике и бизнесу не даст возможности работать качественно и профессионально, что ведение дела на основе интуиции, догадок и умения использовать ситуационные возможности и счастливый случай — халтура, делало Ивана неуверенным в себе. Ему казалось, что он не сможет стать полноценным членом коллектива и нормальным работником, если не будет восприниматься другими как специалист, знаток своего дела. И уж никак не хотелось ему попасть в положение «подай-принеси». Поэтому он опять, как и тогда, когда был студентом, не решился начать работать, а счел необходимым пойти учиться на бизнесмена. Расстроенные отказом сына идти работать в конструкторское бюро, родители поддержали эту его затею, решив про себя, что, может быть, он все-таки одумается послушав всю эту экономическую чушь, которую не только нельзя назвать наукой, но и нельзя отнести к области сколько-нибудь содержательных и доказательных знаний. У них все еще сохранялись брезгливо-снисходительные воспоминания о тех гуманитарных дисциплинах, которые они проходили, когда учились в Физтехе.

Однако ожиданиям родителей не суждено было сбыться. Более того результат получился совершенно противоположным тому, какой они ожидали. Занятия в Школе бизнеса захватили Ивана буквально всего без исключения. Там все было совсем не так как это было в его институте. Преподаватели были просто замечательные, специалисты своего дела, увлеченные и эрудированные. Казалось, они видели весь свет. Со студентами вели себя как с равными, всегда были открыты для беседы, улыбались, шутили. И занятия проводились совсем по-другому, чем в институте. Не было этих скучных лекций с бесконечным конспектированием и семинаров, на

которых либо решали задачки, либо отвечали на вопросы преподавателей. В Школе бизнеса даже во время лекций студенты творили вместе с преподавателем. А так, в основном были дискуссии, анализ ситуаций, групповые упражнения. Ивану это все ужасно нравилось. На занятиях преподаватели много и убедительно рассказывали о том, какая интересная и замечательная жизнь кипит в передовых крупных компаниях США, Японии, других капиталистических стран, о том, сколь увлекательна, сложна и ответственна работа менеджеров. Иван слушал их с огромным интересом и все больше и больше загорался желанием пойти работать в частную предпринимательскую фирму с тем, чтобы благодаря знаниям, энергии и самоотверженной работе стать менеджером высокого класса, сделать карьеру и войти в управленческую элиту. При этом он видел себя не «красным директором» крупного завода, а рисовал свое будущее, навеянное мемуарной литературой звезд западного менеджмента, таких, как Ли Якокка или Акио Морита.

Занятия в Школе бизнеса проводились во второй половине дня с трех часов. По утрам же у Ивана была масса свободного времени, и он в это время старался повышать свое мастерство в овладении компьютером. Иван записался в компьютерный клуб, где сумел существенно расширить свои познания и научиться очень многим тонкостям в обращении с компьютером. Иван очень внимательно следил за всеми происходящими в городе событиями, которые были связаны с компьютерными делами. В частности, он не пропускал ни одной выставки, на которых выставлялась компьютерная техника. На одной из таких выставок около стенда, на котором была выставлена рекламная литература по информационным продуктам, Иван познакомился с Сергеем Леонидовичем. Разговор завелся случайно, и через некоторое время перерос в беседу двух увлеченных одним и тем же делом людей. Сергей Леонидович сразу произвел на Ивана хорошее впечатление. Иван увидел в нем человека глубоко знающего свое дело четко и логично мыслящего, одним словом, специалиста — компьютерщика. Но не только это вызвало у Ивана, симпатию по отношению к Сергею Леонидовичу. Его подкупила также и доброжелательность этого человека. Ивану было очень лестно, что этот уже немолодой и, наверное, признанный специалист, работающий в фирме, создающей матобеспечение, разговаривает с ним. Как с равным, вежливо обращаясь к Ивану на Вы и внимательно выслушивая его в общем-то дилетантские (так думал Иван) рассуждения. Сергей Леонидович подробно расспросил Ивана о том, где он учился, чем занимается, что может и хочет делать. При этом он высказал заинтересованность в привлечении Ивана к своей работе, конечно, если этого захочет Иван, и если он на самом деле сможет справиться с теми задачами, которые могут быть поставлены перед ним. После этой встречи на выставке Иван еще пару раз навещал Сергея Леонидовича в офисе фирмы «МВМП», в которой тот работал. Между этими посещениями он выполнил контрольное задание, которое ему дал Сергей Леонидович. С заданием Иван справился успешно, и Сергей Леонидович предложил ему пойти к ним в фирму на работу. К этому времени уже закончилась учебная программа в Школе бизнеса, и Ивану надо было идти работать. Конечно «МВМП» не была крупной фирмой, о работе в которой Иван мечтал во время обучения в Школе бизнеса. Однако здесь его ждала работа на компьютере, фирма была хотя и не очень большой, но все-таки частной и с большими перспективами роста, как об этом говорил Сергей Леонидович. И наконец, у Ивана как бы возникли внутренние обязательства перед Сергеем Леонидовичем. Ивану казалось, что раз к нему так хорошо отнеслись, то отказывать как-то неудобно. Иван немножко поколебался и согласился пойти работать в «МВМП».

Фирму «МВМП» Борис Григорьевич создал после того, как со скандалом после трех лет довольно успешной работы развалился кооператив «Прогресс», занимавшийся импортом и продажей в СССР персональных компьютеров. Борис Григорьевич в начале 80-х гг. после окончания МАДИ несколько лет, как он считает, совершенно бесполезно проработал в НИИ и даже пытался писать диссертацию. Однако понял, что это не для него, и сумел по большому благу устроиться на станцию техобслуживания автомобилей мастером в цех, проводивший кузовные

работы. Там Борис Григорьевич сумел сколотить небольшой капитал. Но, что самое важное с его точки зрения, там он сумел познакомиться со многими нужными людьми.

В цехе Борис Григорьевич усвоил для себя одно важное правило: с рабочими надо вести дела очень проста — плати и они сделают, что нужно и так, как надо. Но при этом все равно доверять им нельзя: как только ослабишь контроль, то или обманут, или, еще чего хуже, обворуют.

Материальной стороной своей работы на станции техобслуживания Борис Григорьевич был доволен. Однако ему не нравилась обстановка: грязь, грубость, работяги в замасленных спецовках, жалобы клиентов, проверки, опасность попасть под суд. Ему хотелось такой же интеллигентной жизни, как была в НИИ, и такой же доходной, как на станции техобслуживания. Перестройка дала Борису Григорьевичу шанс, и он его не упустил. С двумя из своих клиентов, имевших, как и он, деньги и желавших иметь их еще больше, но более законным и интеллигентным путем, чем они делали это раньше, Борис Григорьевич создал кооператив «Прогресс» и занялся продажей персональных компьютеров. Бизнес сразу пошел очень успешно. Спрос на компьютеры был очень высок, цены просто астрономические, и через год при кооперативе уже крутилась широкая сеть посредников, работа которых строилась на контрактной основе с оплатой в виде установленного процента от объема реализации. Кооператив считал, что выгоднее иметь дело с временными посредниками, чем с постоянными сотрудниками. Но постепенно работать становилось все труднее и труднее. Возникло много крупных конкурентов, торговавших компьютерной техникой, которые имели существенные преимущества перед застывшим в карликовом состоянии «Прогрессом». Произошло определенное насыщение рынка персональными компьютерами, ужесточились условия ввоза компьютеров в страну, выросли таможенные пошлины. Все это в совокупности поставило «Прогресс» на грань катастрофы. Начались скандалы между тремя партнерами, выяснение того, кто виноват. И, наконец, кооператив распался. Борис Григорьевич получил свою долю и начал думать о том, что делать дальше. Печальный конец «Прогресса» он четко связывал с тем, что не было создано солидной фирмы с достаточным количеством сотрудников. И поэтому решил для себя, что следующее дело, которым он займется, должно быть организовано как настоящая солидная фирма, с постоянными сотрудниками, с хорошим офисом и в хорошем бизнесе. Именно таким хорошим бизнесом Борису Григорьевичу представлялась разработка информационного продукта. По своему предыдущему опыту он знал, что многие фирмы накупили компьютеры, а вот как заставить это «железо» работать на себя не очень знают и не очень могут.

Деньги для создания-фирмы у Бориса Григорьевича были. Однако он понимал, что сам этого дела не потянет, если не возьмет в партнеры кого-нибудь, кто является специалистом в области разработки компьютерных программ и на кого можно будет положиться в совместном деле. Скандальный «развод» с партнерами по кооперативу оставил серьезный след в памяти Бориса Григорьевича. Поэтому он очень обстоятельно подошел к выбору кандидатуры партнера. После серьезных раздумий он решил переговорить со своим бывшим коллегой по НИИ Сергеем Леонидовичем, который продолжал работать там же в должности зав. отделом автоматизации. Хотя Сергей Леонидович был немного старше Бориса Григорьевича, тем не менее тогда, в 80-е гг.. Сергей явно находился под сильным влиянием Бориса. Думая о будущем партнере, Борис Григорьевич хотел видеть его хорошим специалистом, беспрекословно подчинявшимся ему и абсолютно не влезавшим в дела бизнеса. «Именно таким будет Сергей. Пусть руководит своими программистами, делает продукт, а что делать с этим продуктом буду решать я.» — думал Борис Григорьевич.

Разговор будущих партнеров оказался очень результативным. Сергей Леонидович ужасно удивился тому, что после стольких лет отсутствия каких-либо контактов, Борис Григорьевич позвонил ему. На встречу он пришел очень радостный, в приподнятом настроении. Когда же Борис



Григорьевич объяснил ему, зачем он предложил встретиться, он сразу согласился с предложением создать вместе фирму и начать в ней работать. Его не смутило то, что Борис Григорьевич предложил ему долю всего в 10%. Он воспринимал эту возможность как подарок судьбы, так как НИИ уже почти перестал существовать. А что ждет потом, было совсем неясно.

Компанию создали втроем. Борис Григорьевич с долей в 60%, его жена с долей в 30% и Сергей Леонидович с долей в 10%. По предложению Бориса Григорьевича компанию назвали «МВМП».

В первый день на работу Иван пришел на 10 минут раньше. Не потому, что боялся опоздать. Просто не терпелось начать работать, ощутить себя в качестве сотрудника фирмы. Хотелось также с самого первого дня показать себя «преданным и надежным сотрудником фирмы». Так называли на занятиях в Школе бизнеса тот тип сотрудников, которые находятся в гармоничном взаимодействии с фирмой. И Ивану хотелось быть именно таким человеком в организации.

К удивлению и даже некоторому, расстройству Ивана в офисе уже находилось несколько сотрудников, которые даже не болтали друг с другом, а работали, сосредоточенно всматриваясь в экраны мониторов. Иван поздоровался, остальные ответили на его приветствие, даже не взглянув в его сторону. Накануне Сергей Леонидович показал Ивану его рабочее место, и он молча прошел на него, включил компьютер и задумался о том, почему они совершенно не реагируют на него, ничего не спрашивают, не стараются что-либо объяснить ему. Ивану было ужасно досадно, что его первый день начался так серо и неинтересно. Однако уже через несколько минут он успокоил себя, решив, что это происходит потому, что его уже раньше видели в офисе, и Сергей Леонидович представлял его как будущего сотрудника фирмы.

В районе девяти часов стали приходить остальные сотрудники. Они приветствовали всех с порога и сразу садились за свои компьютеры. Присутствующие в комнате им так же, как Ивану, отвечали на приветствия, не поворачивая головы. Рабочий день начался.

Фирма «МВМП» размещалась в четырех комнатах. В двух больших комнатах располагались программисты, еще в одной сидела администрация. И, наконец, в четвертой комнате находился офис-президента фирмы. Сергей Леонидович сидел в одной из комнат вместе с программистами. У него был гораздо больший стол, чем у остальных. На столе стоял его персональный телефон, которым он не разрешал никому пользоваться. Все остальные должны были пользоваться телефонами, которые находились в комнате администрации. Естественно, находившиеся там сотрудники не были, в восторге от того, что к ним приходили звонить программисты. Первое, что сказал Сергей Леонидович Ивану, когда он пришел на работу, так это то, что в десять часов Ивана приглашает для беседы Шеф. Причем в это сообщение Сергей Леонидович вложил столько торжественного пафоса, а в слово Шеф столько почтения, что Ивана охватило какое-то внутреннее волнение. Около десяти часов сосед Ивана неожиданно оторвался от своего компьютера и спросил у Ивана, не забыл ли он о том, что ему в десять часов надо быть у Шефа. Ивану, это очень обрадовало, так как он уже начал думать, что никому до него нет никакого дела. Без двух минут десять Сергей Леонидович сам лично проводил Ивана в кабинет президента. Секретарше президента он сказал, что Шеф пригласил их на десять часов, и стал ждать, пока она не осведомилась у Бориса Григорьевича, действительно приглашал ли он их к себе. Выйдя из кабинета президента, секретарша движением руки предложила им войти и направилась за свой стол. В кабинете президента Сергей Леонидович, поздоровавшись, быстро представил Ивана и сразу удалился.

Кабинет президента произвел на Ивана странное, если не сказать комичное впечатление. На стенах были развешаны увеличенные чуть ли не до размеров афиш вырезки из программ то ли совещаний, то ли конференций, на которых была пропечатана фамилия президента, увеличенные

копии фрагментов каких-то публикаций, где попадалась та же фамилия и, наконец, фотографии президента в окружении почтенных господ и дам, которых Иван никогда не видел, но которые, по-видимому, были известными и важными персонами. Не менее странное впечатление на Ивана произвел и сам президент. Это был невысокий, упитанный мужчина с густой черной бородой и обширной лысиной, которую прикрывали, тянущиеся от левого уха к правому хилые пряди волос. Но больше всего Ивана поразили глаза президента, которые как будто буравили насквозь, но в которые невозможно было взглянуть, так как они моментально отворачивались в сторону.

Президент произнес довольно длинную речь, в которой похвалил Ивана за, правильный выбор, сказав, что фирма «МВМП» успешно развивается и в скором будущем добьется огромных успехов. Он много говорил о том, что задача Ивана - хорошо работать, а уж он сделает все, чтобы ему хорошо платить. При этом он несколько раз подчеркнул, что на фирме прекрасное оборудование, поэтому сотрудники могут не о чем не беспокоиться, а плодотворно работать и получать большие деньги. Иван попытался задать конкретные вопросы относительно того, что ему надо будет делать и какие задачи он должен будет решать. Он даже попытался задать вопросы относительно того, какие цели ставит перед собой фирма, с кем она сотрудничает, кто ее клиенты. Президент от ответа на эти вопросы либо уходил в сторону, либо вообще не отвечал. Либо же отвечал очень обще и неопределенно. Ивану беседа с президентом совсем не понравилась. Почувствовал он, что и президент также остался чем-то недоволен и даже раздражен. Особо заметную негативную реакцию президента вызвал вопрос Ивана о том, на каком сегменте рынка фирма ведет конкурентную борьбу. Спрашивая это, Иван хотел продемонстрировать свою ученость, показать, что он не только «технар», но и набрался серьезных знаний в Школе бизнеса. Однако эффект от этого вопроса получился совсем противоположный тому, на какой рассчитывал Иван.

Возвратившись от Шефа на свое рабочее место, Иван почувствовал на себе любопытствующие взгляды сотрудников. Сразу же после его возвращения в комнату зашла секретарша президента и сказала Сергею Леонидовичу, что Борис Григорьевич просит его зайти к нему. Вернувшись через несколько минут, Сергей Леонидович бледный и с дрожащими то ли от страха, то ли от негодования губами, подошел к Ивану и попросил его выйти в коридор. Там он в полустерике обругал Ивана мальчишкой, лезущим не в свои дела, и посоветовал ему не строить из себя умника и вообще знать свое место. Иван не понял, в чем его вина. Он же не делал ничего плохого, только хотел узнать о том, что ему предстоит делать на фирме и вообще, чем занимается фирма. Но ни это расстроило и удивило Ивана. Он увидел совсем другого Сергея Леонидовича. Иван никак не мог представить, что сейчас с ним говорит тот же человек, с которым он разговаривал тогда на выставке.

Во время обеда программисты, которые сидели в одной с Иваном комнате проявили к нему большой интерес. Все искали возможности побеседовать с ним один на один. При этом их интересовало, в основном, то, что сказал ему шеф, и не упоминал ли он их в беседе с Иваном. После обеда ничего памятного не произошло. Так прошел первый рабочий день в жизни Ивана К.

Четыре месяца пролетели очень быстро, почти незаметно. За это время Иван привык к работе, почти смирился с ситуацией отсутствия коллектива. Люди работали вместе, но кроме общих задач их мало что объединяло. Более того, в отношениях между сотрудниками заметно присутствовали взаимное недоверие и подозрительность. Программисты сидели рядом, однако прямых контактов было очень мало. Все дела замыкались на Сергее Леонидовиче и все связи шли через него. Шефа Иван больше ни разу не видел, что, по его мнению, было к лучшему.

Атмосфера была совсем не такая, о какой рассказывали в Школе бизнеса, и о какой мечтал Иван. Однако работа выручала. Ему нравилось решать задачи, которые ставил Сергей Леонидович. На работе компьютер стал Ивану лучшим другом. Правда, Иван так и не уяснил того, чем же он должен заниматься. Ему казалось, что им затыкают дыры в общей работе, так как, в основном, он

получал задания, совсем не связанные между собой. Иногда ему хотелось понять смысл задания. Но этого Ивану добиться было не от кого. После утреннего разговора с Сергеем Леонидовичем в первый день работы Иван перестал ему симпатизировать и не хотел говорить с ним о чем-либо, кроме содержания задач. С коллегами об этом говорить было бесполезно, так как они по такому поводу не очень охотно отвлекались от своей работы, и им, похоже, тоже не очень был ясен смысл той работы, которую они выполняли на фирме.

Было несколько человек, которые сводили всю работу, превращая ее в конечный продукт. Но Иван не рисковал их беспокоить.

Зарплату, как и обещал в разговоре президент, платили хорошую. Более того, уже с первого месяца Ивану стали давать премиальные, причем Иван даже не знал, за что конкретно. Говорили, что за хорошую работу, что Шеф им доволен.

В одной комнате с Иваном работал парень его возраста, Леша. Был он очень вежливым, обходительным, работающим. Часто приходил на работу до начала рабочего дня и засиживался допоздна. В обеденный перерыв Леша охотно общался с коллегами. Но во время работы сам никого не дергал, и не любил, когда кто-то подходил к его столу. Леша был страстным поклонником автомобилей, казалось, знал о них все и ужасно мечтал купить хорошую иномарку. Иван не увлекался в такой мере автомобилями, однако не прочь был поговорить с Лешей о гонках и новых моделях машин. Причем он не столько говорил, сколько слушал увлеченные рассказы Леша. В обед Леша подошел к Ивану и сказал, что хотел бы поговорить с ним по серьезному вопросу. Иван подумал, что, наверное, Леша уже собирается купить желанную иномарку. Они отошли в сторону, и Леша спросил у Ивана, не хотел бы он подзаработать. Оказалось, что Леша делает халтуру, выполняет один заказ, но не успевает его закончить в срок. Поэтому он готов дать часть работы Ивану, заплатив за это хорошие деньги. Ивана Лешино предложение заинтересовало. «Однако когда этим заняться?» Леша страшно удивился: «Как когда? Во время работы. Все так делают свою халтуру. Иначе чего бы мы здесь сидели и вкалывали на этого лысого жлоба.» Иван сначала хотел врезать Леше по физиономии. Но что-то внутри него как бы надломилось. Он подумал: «Ну и болото же здесь. Надо уходить», - повернулся и пошел к своему компьютеру.

## **Практическое задание 2. Разбор конкретной ситуации «Молодой специалист в фирме МВМП: год спустя».**

*Цель задания* – приобретение умений формулировать проблемы, вырабатывать инновационные предложения с учетом произошедших событий, оценивать качество и эффективность предложений.

*Теоретические основы выполнения задания.* Основные положения теории управления и российского менеджмента. Поведенческие аспекты управления, влияние лидерства, стиля управления и других элементов менеджмента на отношения между людьми в коллективе.

Настоящее задание является продолжением ситуации, описанной в задании 1. В данной ситуации рассматривается та же организация в новых условиях деятельности.

### **КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ «МОЛОДОЙ СПЕЦИАЛИСТ В ФИРМЕ «МВМП»: ГОД СПУСТЯ»**

В этот день работать Ивану уже не хотелось. Какое-то время он просто сидел перед включенным монитором и решал как ему лучше поступить - в течение нескольких часов делать

вид, будто чем-то занят или попробовать отпроситься и пораньше уйти домой. Второй вариант, в принципе, был осуществим, но грозил окончательно испортить отношения с руководством.

Впрочем, может это и к лучшему? Быстрее решится вопрос, а то самому как-то инициировать развод с "МВМП" сложно. Пожалуй, нет. Если отсюда и следует уходить, то спокойно, без скандалов.

Ночью Иван долго не мог уснуть, обдумывал перспективы своей работы. Но, как говорится - утро вечера мудренее, и действительно, к началу следующего дня он снова был готов идти на работу.

На работу Иван пришел на полтора часа позже. Как всегда в январе после оттепелей наступили сильные морозы, и все дороги были покрыты льдом. Дорожные службы, как могли, пытались справиться с бедствием, но рабочих машин не хватало, дворники бастовали и далеко не все дороги к утру были посыпаны песком. На улицах были пробки, автомобили еле двигались, общественный транспорт как будто замер на своих местах. Особенно плохо было на пересечении улиц X и Y. Кто то сказал, что какой-то лихач на иномарке выехал на встречную полосу, пытаясь объехать стоящий транспорт, но его занесло, и, не справившись с управлением, он попал прямо под огромный "КамАЗ". На перекрестке толпились гаишники, врачи "Скорой помощи" и немногочисленные свидетели происшествия.

"Вот ведь не повезло бедняге" - подумал Иван.

Время шло. - "Если шеф узнает, что я так опоздал, не сносить мне головы". - Иван так и не смог привыкнуть к деспотическим замашкам Бориса Григорьевича. Но сейчас он был почему-то убежден, что все обойдется. - "А ты оптимист", - сказал Иван самому себе и направился к зданию фирмы.

В "МВМП" творилось что-то непонятное. Обычно молчаливые, сотрудники наперебой о чем-то говорили, сильно размахивая руками. "Что-то не так", - подумал Иван и присоединился к группе обсуждавших.

- Да нет же, говорю вам, у него "BMW"! Совсем новенькая! А "КамАЗу" хоть бы что!

- Не повезло ему. Мало того, что чуть живой остался, так еще и платить заставят. Хотя для него это не проблема.

- Жена, наверное, переживает.

Тут в кабинет ворвался Сергей Леонидович, с красным от одышки лицом, задыхающийся. Все сразу повернулись к нему.

- Ну как?

- Жить будет. Хотя и неизвестно, как: множественные переломы, травмирован позвоночник, сильное сотрясение мозга и повреждение внутренних органов. Боюсь, друзья мои, мы очень не скоро увидим нашего дорогого Бориса Григорьевича.

Где-то послышался шумный вздох облегчения, но лица сотрудников выражали вселенскую скорбь.

- А что же с нами будет? - вдруг вырвалось у Ивана. - Ведь только шеф и знает, для чего существует наша фирма и чем она должна заниматься.

А ведь правда - что? - подхватил его мысль Леша. - Как дальше будем работать, господа?

Ни у кого не нашлось ответа на этот вопрос, и люди, все еще перешептываясь, стали расходиться по рабочим местам. "Задания, может быть, и нет, но халтуру пока еще никто не отменил".

Иван тоже сел за свой стол и стал думать. Когда создавали фирму, 60 % принадлежало Борису Григорьевичу, 30 % - его жене и 10 % - Сергею Леонидовичу. Теперь, когда Борис Григорьевич долго не сможет принимать участия в управлении компанией, руководство могла взять на себя его супруга. В противоположность мужу, она была приветлива, добра, и практически все относились к ней с глубоким уважением.

"Что же она будет делать?" - подумал Иван. - "Как распорядится фирмой?" Елена Владимировна появилась в офисе фирмы уже в конце дня. Лицо ее было бледно, но сама она держалась с достоинством. Все сразу же принялись выражать ей свое сочувствие, но она лишь грустно улыбалась, так как знала, что, ее муж не пользуется популярностью в этом месте. Она начала сразу, без обиняков.

" Я знаю, ребята, что все вы сейчас в растерянности и не знаете, что вам делать. Я думаю, Сергей, - она повернулась к Сергею Леонидовичу, - вы тоже находитесь в затруднительном положении. Так как Борис Григорьевич находится сейчас в больнице, решающий голос при обсуждении дел компании принадлежит мне. А я считаю, что здесь нужно произвести некоторые изменения.

- Для начала, думаю, мне стоит назначить управляющего фирмой. Я за это не возьмусь - у меня много дел в больнице и дома, а вот Сергей Леонидович, думаю, подойдет: хотя у него и нет необходимых качеств менеджера, он все же единственный, кто более или менее посвящен в дела фирмы. Помощником его мне хотелось бы видеть вас, Иван. Кажется, когда вы только пришли к нам работать, у вас был небольшой конфликт с Борисом. Он рассказывал мне об этом. К сожалению, мой муж таков: он не может признать, что кто-то более компетентен в какой-либо области, чем он. Хотя его техническое образование не позволяет ему проявить себя в бизнесе. А Вы, Иван, кажется, ончили Школу бизнеса, я не ошибаюсь?

- Нет-нет, я действительно получил там очень много полезных знаний, и мне просто не терпится поскорее приступить к работе, - ответил Иван со свойственным молодежи энтузиазмом.

- Ну вот и договорились. Я попрошу секретаря, чтобы она оформила новые назначения как положено. С завтрашнего дня можете приступить к своим обязанностям.

Ночь прошла для Ивана мучительно. Должность помощника управляющего сулила немало хлопот, но и имела преимущества по сравнению с должностью программиста. Наконец-то! Вот тот счастливый случай, который поможет ему пробиться! Хотя для Бориса Григорьевича он был скорее несчастным, чем, счастливым. Но, как там говорят: богу - богово, а кесарю - кесарево. Или слесарю - слесарево? Иван уже плохо понимал, о чем он думает.

Когда он заснул, часы показывали 4 часа утра, и только назойливый треск будильника смог поднять его с постели. Будильник звал его к новым свершениям и обещал большие перемены.

Иван с Сергеем Леонидовичем заняли просторный кабинет шефа, и первое, что они сделали, была генеральная уборка. Борис Григорьевич не любил, когда кто-то хозяйничал на

Продолжение приложения 2

его территории, поэтому уборщица, добрейшая Анна Михайловна, была только рада помочь навести чистоту в этом, казалось, оплетенном паутиной кабинете. Они сняли со стен собиравшие пыль вырезки из газет, навели порядок в шкафах и ящиках стола, одолжили в кабинете секретарши

несколько комнатных растений, и комната сразу приобрела другой вид.

Ивану хотелось творить и начать это делать немедленно. Он принес из дома несколько книг по менеджменту, маркетингу и другим экономическим наукам, которые изучал в Школе бизнеса. У него уже были кое-какие заметки о возможностях перестройки фирмы, и сейчас он хотел их обосновать.

Реализацию программы антикризисного управления Иван решил начать с сокращения управленческих и некоторых ненужных производственных затрат, а именно, с изменения организационных взаимосвязей и организационной структуры управления. На его взгляд, основными направлениями изменений действующей организационной структуры должны стать:

сокращение численности служащих административного аппарата, а также некоторой части вспомогательного персонала;

формирование коллегиальных органов принятия управленческих решений, особенно по стратегическому планированию;

выбор на общем рынке оперативных зон хозяйствования и закрепление за ним соответствующих подразделений.

Фирмы, в т.ч. каждое подразделение должно сосредоточиться на решении текущих задач своего направления: разработка новых перспективных планов.

В соответствии с выбранными направлениями организационной политики линейно-функциональная структура организации была заменена на матричную. Программисты теперь делились на два отдела, у каждого из которых была своя сфера деятельности, но для выполнения определенных заказов из работников отделов по мере необходимости создавались гибкие рабочие группы, что давало и дополнительный заработок членам коллектива, особенно тем, кто работал производительно.

Для поддержки организационных изменений в области кадровой политики фирмы стало практиковаться заключение краткосрочных трудовых контрактов согласно прогнозируемому объему работ. Была сокращена половина административного персонала и часть малоквалифицированных программистов. Среди сокращаемых, через несколько месяцев оказался и Леша. Он считал это несправедливым и возможно даже каким-то ответным шагом со стороны Ивана. На самом деле, увольнялись все те, кто в рабочее время занимался своими делами, и сейчас не успевал выполнять основное задание или делал это некачественно.

Помимо данных организационных изменений, была произведена некоторая диверсификация деятельности фирмы.

Как ни странно, на перенасыщенном компьютерном рынке Москвы, где продавцы сражаются за каждый доллар, был весьма слабо представлен один вид компьютерных изделий. Причем, не какой-нибудь экзотики, а продукта, рассчитанного на массовый спрос. Иван прослышал, что годовой объем продаж этих изделий на Западе оценивается сотнями миллионов долларов, а темпы роста соответствующего рынка уступают лишь индустрии сотовой связи. Речь идет о нейроплатах и нейрокомпьютерах.

В развитых странах нейроплаты сейчас широко применяют военные и медики. Финансовые брокеры и налоговые инспекторы и многие другие специалисты. Таможенники используют нейроплаты для обнаружения пластиковых бомб и наркотиков. Финансисты - для предсказания колебаний курсов валют, летчики - для распознавания наземных целей, банкиры - для оценки кредитных рисков. В тех случаях, когда задача не поддается формализации, а входные данные

неполны или противоречивы, применение традиционных компьютеров становится малоэффективным. И тут на помощь приходят нейрокомпьютеры, обладающие способностью самообучаться на примерах и настраиваться на решение определенных классов задач, Иван решил, что фирме "МВМП" следует заняться, если не сборкой, то хотя бы перепродажей готовых нейрокомпьютеров. Из всего многообразия нейропакетов, представленных на мировом рынке, он решил остановиться на продуктах семейства GrainMaker, распространяемых американской компанией "California Scientific Software".

Причина не в том, что они лучше, быстрее или удобнее других. Нет, просто на сегодняшний день дешевле, а для освоения нового рынка это немаловажно. Профессиональная версия, содержащая генетическую обучающую систему, на российском рынке могла быть продана не менее, чем за 2000 долл., при закупочной цене в 1000 долл. Это судило солидную прибыль.

Кроме того, на общем совете учредителей фирмы решено было заняться распространением электронных ключей защиты. Хотя в последнее время на Западе практически отказались от защиты программного обеспечения, для дорогих программ они по-прежнему применялись. Как правило, на серьезные программные продукты устанавливается защита, использующая электронный ключ - устройство, подключаемое непосредственно к компьютеру. Для российских условий целесообразно использовать такую защиту для любых программных средств.

Иван организовал мобильную группу из трех человек для реализации этой идеи. Финансовых средств свободных практически не было. Было решено взять небольшой кредит, а прибыль сразу не расходовать на зарплату, а в течение нескольких месяцев вкладывать в новую продукцию, затем расплатиться с кредитом, твердо встать на рынке.

Вскоре Иван провел критический осмотр помещения фирмы. Посоветовавшись с Сергеем Леонидовичем и остальными сотрудниками, он предложил доходы, полученные фирмой за последнее время (а работал он в должности помощника управляющего уже 6 месяцев), пустить не на увеличение заработной платы, а на внутренний ремонт здания и совершенствование компьютерной техники. За 2 года, которые существует фирма, в области вычислительной техники произошли большие изменения, появились новые модели компьютеров и сопутствующих товаров, новые программы. Иван предложил Сергею Леонидовичу послать пару толковых ребят в Москву, на международную выставку "Comtec" для закупки новых программ. В итоге ребятам удалось завязать деловые контакты с тремя московскими и одной зарубежной фирмой по производству информационных продуктов.

Практически все сотрудники, кроме уборщицы Анны Михайловны, побывали на различных конференциях и семинарах, что значительно повысило уровень их компетенции.

Иван был счастлив. Как-то само собой получилось, что он принял на себя функции управляющего, хотя Сергей Леонидович еще не отказался от своей должности. Впрочем, Сергей Леонидович был не против этого. Он был рад за Ивана, но особенно за себя - ведь ему не приходится что-то предпринимать самому и брать на себя ответственность за действия Ивана. Они уже давно договорились, что Сергей Леонидович лишь подписывает различные бумаги, ведет переговоры с важными клиентами, а все остальное - сфера действия Ивана.

Но чем больше проходило времени, тем больше Иван волновался за будущее фирмы. И дело было вовсе не в «подводных рифах бизнеса», а в предстоящем возвращении на свою должность Бориса Григорьевича. Его жена часто навещала в «МВМП» и сообщала о состоянии здоровья шефа. Все говорило за то, что он скоро вернется к делам. Ведь прошло уже полгода, как произошла та ужасная катастрофа. Борис Григорьевич успел поправиться и окрепнуть, но пока не хотел рисковать здоровьем. Иногда его все же мучили боли, но он не придавал им значения.

И вот день настал. Борис Григорьевич в сопровождении Елены Владимировны появился в дверях фирмы. Он не узнал свое детище. Все сверкало, на столах были новые компьютеры, сотрудники улыбались ему, а на стене красовался плакат «С возвращением!» Он не поверил. Здесь были рады его возвращению! Борис Григорьевич знал, что люди не любили его за манеру обращения с ними, да и он никогда не относился к ним, как они того заслуживали. Но теперь, побывав между жизнью и смертью, Борис Григорьевич понял, как несправедлив был он к своим сотрудникам. Как он мог думать, что только деньги побуждают человека к работе.

Лежа в больнице, а потом и дома, он прочитал книги известных зарубежных менеджеров и психологов и понял, чего ему не хватало: экономических знаний и умения общаться с людьми. "Теперь все пойдет по-новому", - подумал Борис Григорьевич и смело вошел в свой кабинет.

Там он обстоятельно поговорил с Иваном о положении фирмы, похвалил его за умелые действия и предложил ему пост своего заместителя и долю в 10% уставного капитала товарищества. Иван с удовольствием принял первое предложение, но на долю в 10% он не согласился. Его встречное предложение – 20%. Борис Григорьевич не задумываясь согласился с Иваном.

Так как Сергей Леонидович не проявлял инициативы, ему предложили пост менеджера по работе с клиентами, что оптимально подходило его коммуникабельной, отзывчивой натуре.

В честь возвращения Бориса Григорьевича всем была повышена заработная плата и выдана премия в размере оклада. "В конце концов, материальное стимулирование играет не последнюю роль в мотивации персонала", - пришло в голову Борису Григорьевичу.

Сегодня Иван встал с хорошим настроением. Хотелось идти быстрее на работу. Однако необходимо было заглянуть в две Фирмы для уточнения условий поставки. Предстояли нелегкие, но в целом обычные переговоры, которые заканчивались как правило, успешно.

Вот и сегодня один договор оказался на руках Ивана, а другой обещали завести на следующий день. Необходимо уточнить кое-какие детали.

Иван приехал на фирму около 12 часов дня. Бодро шагая в свой кабинет, заметил расстроенную секретаршу, которая попросила Ивана сразу зайти в кабинет Бориса Григорьевича.

Борис Григорьевич сидел прямо за своим столом, но какая отрешенность сквозила в его взгляде. Таким Иван своего шефа еще никогда не видел

Поздоровавшись Иван сел и сразу перед его глазами оказалось письмо. Это было приглашение в Арбитражный суд в качестве ответчика. К нему прилагалось исковое заявление истца. Иван углубился в чтение. Речь шла о двух договорах, срок выполнения которых давно истек. Требовался возврат аванса, возмещение материального и морального ущерба... Что же теперь будет...? Предстоит разобраться...

### **Практическое задание 3. Применение базовых принципов управления качеством.**

*Цель задания* - научиться практическому применению базовых принципов системы управление качеством.

*Технология работы:*

представление задания: в зависимости от специфики деятельности организации ответить на следующие вопросы: как может быть реализован принцип? к чему приведет реализация принципа?

разбивка учебной группы на несколько подгрупп по 1-2 (3) человека;



выбор вид деятельности для малого предприятия представленные в табл. 1.

**Таблица 1. Виды работ**

Производство	Услуги
Мебели Верхней одежды Спорт инвентаря Канцелярских товаров Прогулочных катеров Другое	Кафе Прачечная Ремонт бытовой техники Паспортный стол Тюрьма ЗАГС Больница Салон красоты Кейтеринг и т.д.

выполнение работы в виде табл. 2.

**Таблица 2. Реализация принципов**

Принцип	Как реализовать?	Ожидаемые результаты
Ориентация на потребителя		
Лидирующая роль руководства		
Вовлечение персонала в работу по повышению качества		
Процессный подход		
Системный подход		
Принятие решений на основе фактов		
Постоянное улучшение		
Взаимовыгодные отношения с поставщиками		

*Объем письменной работы 2 стр.*

**Практическое задание 4. Разработка проекта организационного приказа для инициации деятельности по разработке и внедрению системы управления качеством (СУК) в вузе.**

*Цель задания* – приобретение практических навыков организации работ по разработке и внедрению СУК в организации.

*Технология работы:*

представление задания, в т.ч. темы дисциплины;  
разбивка учебной группы на несколько подгрупп по 1-2 (3) человека;  
формулируется задача в целом и по срокам реализации;

указываются ответственность и требования по участию в разработке и внедрении СУК руководителей всех служб вуза;

формулируется задача по созданию межфункциональной рабочей группы и определяются её функции и ответственность;

разрабатывается программа организационно-технических мероприятий;

формулируются поручения руководителям всех служб вуза. При постановке задач перед руководителями использовать следующие подразделения: отдел кадров, библиотека, учебный отдел, бухгалтерия, служба качества, административно-хозяйственный отдел.

*Продолжительность занятия (в часах): 4*

*Объем письменной работы 4 стр.*

*Оценка задания из 10 баллов.*

### **Практическое задание 5. Затраты на качество.**

*Цель задания – практическое ознакомление с процедурой учета затрат на качество.*

Необходимо письменно ответить на следующие вопросы, и обосновать ответы:

Какие затраты предприятия можно считать затратами на качество, а какие операционными затратами?

Можно ли провести четкую границу? (ответ обосновать);

Кто должен собирать и анализировать затраты на качество?

Как определить эффективность системы управления качеством? (подходы: Джурана - Кросби, Деминга, Тагути).

*Продолжительность занятия (в часах): 2*

*Объем письменной работы 2-4 стр.*

**Практическое задание 6.** По схеме, представленной в табл. 1, проведите сравнительный анализ моделей премий в области качества.

**Таблица 1. Сравнение моделей премий в области качества**

Критерии	Премия	Премия	Модель делового
	У.Э. Деминга	М. Болдриджа	
1. Цели учреждения премии			
2. Категории участников			
3. Основные критерии			
4. Условия участия			

В каждой графе табл. 2 напишите от двух до пяти характеристик, позволяющих увидеть деятельность организации в четырех ситуациях в соответствии с критериями модели делового совершенства.

**Таблица 2. Характеристика деятельности компаний на основе модели самооценки**

	Ситуация
--	----------

Критерии модели целевого ориентирования	Традиционная деятельность менеджеров	Растущее осознание значения качества в деятельности организации	Развитие единой СУК	Наилучшая в мире практика менеджмента
1. Лидерство				
2. Политика и стратегия				
3. Персонал				
4. Партнерство и ресурсы				
5. Процессы организации				

Каким образом эта таблица может быть использована при проведении самооценки для разработки направлений развития деятельности?

### Примерная тематика курсовых проектов

1. Оценка роли конкурентоспособности предприятия (на выбор).
2. Анализ жизненного цикла производства товаров или предоставления услуг в условиях интегрированной системы менеджмента.
3. Трансформация подходов системы менеджмента качества в условиях пандемии.
4. Оценка степени эффективности работы пожарной службы нефтегазового терминала методами дисперсионного анализа.
5. Система управления качеством и основы менеджмента Кореи в компании Samsung.
6. Методология управления качествомковки заготовок для многоступенчатого вала.
7. Эффективность использования риск-ориентированного мышления для управления процессами организации.
8. Менеджмент качества, как немаловажная часть в процессе увеличения уровня конкурентоспособности.
9. Методы определения уровня качества оказания услуг процесса сервиса в сфере недвижимости.
10. Организация проектно-конструкторской деятельности.
11. Выбор и описание критериев, средств и методологии контроля каждого этапа производства продукции.
12. Принцип СМК: основы менеджмента отношений. Система управления материальными потоками при условии ВУК.
13. Принцип СМК: взаимодействие сотрудников, система распределения полномочий и ответственности на предприятии.
14. Принцип СМК: усиление. Разработка корректирующих и превентивных мероприятий по улучшению качества.
15. Организация мониторинга качества процессов изготовления школьных тетрадей.
16. Методика определения уровня качества и оценки качественных показателей определенного объекта.
17. Обеспечение лидерства на рынке путем разработки и внедрения системы менеджмента качества.
18. Основы проектирования и внедрения баз данных для фирм, предоставляющих автосервисные услуги.
19. Мониторинг услуг, которые предоставляются пассажирам в аэропортах.

20. Мониторинг уровня качества предоставляемых услуг для собственников жилых помещений и для пользователей нежилых помещений в МКД.
21. Основы планирования на примере организации. Рассмотреть текущее, оперативное и стратегическое на примере PepsiCo.Inc.
22. Основы оценки производственных непроизводственных затрат на предприятии. Описание эффективных вариантов снижения непроизводственных затрат.

### 6.5. Оценочные материалы для промежуточной аттестации

#### Фонд вопросов для проведения промежуточного контроля в форме экзамена

Раздел дисциплины	Вопросы
Место управления качеством в учебном процессе	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Эволюционное развитие теории управления качеством и конкурентоспособностью.</li> <li>2. Этапы осознания категории «качество».</li> <li>Категории качества.</li> <li>3. Философские взгляды на качество.</li> <li>4. Классификация типов качества.</li> <li>5. Основные факторы, определяющие уровень осознания и понимания сущности категории «качество».</li> <li>6. Подходы зарубежных исследователей к трактовке категории «качество»</li> <li>7. Японская школа.</li> <li>8. Американская школа.</li> <li>9. Русская школа.</li> <li>10. Отечественный опыт управления качеством продукции.</li> </ol>
Углубленное изучение управления качеством	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности предприятия.</li> <li>12. Понятия «качество» и «качество продукции».</li> <li>13. Система управления качеством.</li> <li>14. Базовые принципы управления качеством.</li> <li>15. Бенчмаркинг.</li> <li>16. Диаграмма «скелет рыбы».</li> <li>17. Контрольный листок.</li> <li>18. Блок-схема процесса.</li> <li>19. Линейный график.</li> <li>20. График протекания процесса.</li> <li>21. Отечественные системы управления качеством: БИП, СБТ, КАНАРСПИ, НОРМ, КС УКП, КС УКП и ЭЙР.</li> <li>22. Гистограмма плотности распределения.</li> <li>23. Диаграмма Парето.</li> <li>24. Анализ характера и последствий отказа.</li> <li>25. Диаграмма разброса.</li> <li>26. Контрольная карта.</li> <li>27. Анализ силового поля.</li> <li>28. Кружки Контроля Качества.</li> <li>29. Диаграмма сродства.</li> <li>30. Диаграмма связей.</li> <li>31. Древовидная диаграмма.</li> <li>32. Матричная диаграмма.</li> </ol>

	<p>33. Стрелочная диаграмма.</p> <p>34. Диаграмма процесса осуществления программы (PDPC).</p> <p>35. Матрица приоритетов (анализ матричных данных).</p> <p>36. Развертывание функции качества.</p> <p>37. «Дом качества».</p> <p>38. Последовательность шагов при развертывании функции качества.</p> <p>39. Стандарты ИСО серии 9000.</p> <p>40. Цели и задачи международных стандартов ИСО серии 9000.</p> <p>41. Структура базовых стандартов ИСО серии 9000.</p> <p>42. Экономические категории качества.</p> <p>43. Затраты на качество и их классификация.</p> <p>44. Практическое использование оценок затрат на качество</p> <p>45. Типы аудиторских проверок.</p> <p>46. Понятие «аудит». Цели проведения аудита.</p> <p>47. Органы по сертификации систем управления качеством.</p> <p>48. Подготовка к внешнему аудиту на соответствие стандартам ИСО серии 9000.</p> <p>49. Премии качества.</p> <p>50. Критерии оценки предприятия и его системы управления качеством. Процедура выполнения оценки соответствия требованиям.</p>
--	--

#### 6.6. Шкалы и критерии оценивания по формам текущего контроля и промежуточной аттестации

##### Шкала и критерии оценивания

Оценка	Критерии оценивания для мероприятий контроля с применением 4-х балльной системы
«отлично»	Повышенный УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
«хорошо»	Стандартный УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
«удовлетворительно»	Пороговый УК-2.1, УК-2.2, УК-2.3, ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
«неудовлетворительно»	Результаты обучения не сформированы на пороговом уровне

