

Министерство образования Московской области

**Государственное образовательное учреждение высшего образования
Московской области
«Государственный гуманитарно-технологический университет»**

Документ подписан простыми электронными подписями
Информация о владельце:
ФИО: Егорова Галина Викторовна
Должность: Проректор по учебной работе
Дата подписания: 06.10.2023 10:36:40
Уникальный программный ключ:
4963a4167398d8232817460cf5aa76d186dd7c25

**УТВЕРЖДАЮ
Проректор**



26 июня 2023г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.03 Управление качеством

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

**Направленность (профиль) программы:
Менеджмент организации**

**Квалификация выпускника Бакалавр
Форма обучения - очно-заочная**

2023 г.

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Рабочая программа дисциплины составлена на основе учебного плана 38.03.02 Менеджмент по профилю «Менеджмент организации» 2023 года начала подготовки (очно-заочная форма обучения).

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

2.1 Цель освоения дисциплины «Управление качеством» - формирование у студентов компетенций, необходимых для профессиональной деятельности, развитие целостного системного представления об управлении качеством как современной концепции управления организацией, а также умений и навыков в области управления качеством продукции, услуг, работ, деятельности предприятий и организаций.

2.2 Задачами дисциплины являются:

- овладение категориальным аппаратом управления качеством;
- воспроизведения участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой).

2.3 Знания и умения обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

В результате изучения дисциплины студент должен обладать следующими компетенциями:	Коды формируемых компетенций
Профессиональные компетенции (ПК):	
Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компании с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ПК-2

Индикаторы достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции
ПК-2 Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компании с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ПК-2.1 Знает: понятие, сущность и виды функциональных стратегий, взаимосвязи между функциональными стратегиями компании; методы и правила разработки и принятия управленческих решений; параметры качества принятия и реализации сбалансированных управленческих решений; ПК-2.2 Умеет: анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компании; согласовывать решения с принятыми ранее управленческими решениями; ПК-2.3 Владеет: методами анализа функциональных стратегиями компании; навыками проведения корректирующих процедур при принятии управленческих решений; навыками выбора оптимального варианта решения.

При проведении учебных занятий по учебной дисциплине развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств обеспечивается чтением лекций «Всеобщее управление качеством», проведением групповых дискуссий, анализа ситуаций «Деятельность государственных организаций в области качества», содержание которых разработано на основе результатов научных исследований, проводимых Университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей.

3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Управление качеством» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Б1.В.03

Дисциплины, практики, ГИА для изучения которых необходимы знания данного курса:

Б1.В.05	Логистика
Б1.В.06	Микроэкономическое планирование и прогнозирование
Б1.В.11	Инновационный менеджмент
Б2.О.02(П)	Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика
Б2.О.03(Пд)	Производственная практика: преддипломная практика
Б2.В.01(П)	Производственная практика: организационно-управленческая практика
Б3.01(Д)	Подготовка и защита выпускной квалификационной работы
ФТД.02	Внешнеэкономическая деятельность

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Структура и содержание дисциплины

Название разделов и тем	семестр	Виды учебных занятий				
		контактная работа			сам. работа	Промеж. аттестация
		Лекции	Пр.			
		14	26		140	Экзамен 36
Тема 1 Сущность качества и управление им.	9	4	4		30	
Тема 2 Основные методы управления качеством. Система управления качеством на предприятии	9	2	4		40	
Тема 3 Стандартизация продукции в России	9	2	4		40	
Тема 4 Сертификация продукции	9	2	4		10	
Тема 5 Всеобщее управление качеством	9	2	4		10	
Тема 6 Деятельность государственных организаций в области качества	9	2	6		10	
Промеж. аттестация	9					Экзамен 36

4.2 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Лекционные занятия

Тема 1 Сущность качества и управление им.

Понятие качества. Эволюция качества. Показатели качества: унификации и стандартизации, экономические показатели, эргономические показатели, эстетические показатели, показатели надежности, ремонтпригодности, долговечности и др. Петля качества, цепная реакция Деминга.

Тема 2 Основные методы управления качеством. Система управления качеством на предприятии

Классификация и сферы приложения методов управления качеством. Организационно-распорядительные методы. Инженерно-технологические методы. Экономические методы. Социально-психологические методы

Международные стандарты, и их применение на российских предприятиях. Основные составляющие качества для потребителей. Основные пути конкурентной борьбы производителей: конкуренция за счет

снижения цен при общем низком качестве, конкуренция за счет повышения ценности качества продукции при соответствующей его стоимости, конкуренция за потребителем в условиях насыщенного рынка. Конкуренция, виды конкуренции, причины повышения качества, нормы и правила конкуренции.

Тема 3 Стандартизация продукции в России

Понятие и виды стандарта Государственная система стандартизации (ГСС) РФ. Экономические проблемы стандартизации. Государственное управление стандартизацией в РФ. Государственный контроль и надзор за соблюдением обязательных требований государственных стандартов. Классификация заинтересованных сторон, госстандарты, разделы стандартов. Показатели, характеризующие продукцию.

Тема 4 Сертификация продукции

Сущность и содержание сертификации, основные термины и понятия. Система стандартов ИСО 9000:2000. Понятие и классификация признаков сертификации продукции. Обязательная сертификация. Добровольная сертификация. Сертификация третьей стороной. Система сертификации. Понятие сертификата соответствия. Знак соответствия. Руководство по качеству, методологические инструменты по элементам качества, нормативные документы и техническая литература. Новые версии стандартов ИСО 9000:2000. Переход понятия качества в экономическую категорию. Затраты на качество. Функция потерь Тагути.

Тема 5 Всеобщее управление качеством

Основные этапы формирования принципов всеобщего управления качеством (TQM). Содержание концепции всеобщего управления качеством. Комплексное и тотальное управление качеством. История развития некоторых российских систем и организаций в области управления качеством. Японский опыт управления качеством. Опыт организаций по управлению качеством в США. Европейский опыт управления качеством. Взаимосвязь общего менеджмента организации и менеджмента качества.

В рамках данной темы планируется проведение групповой дискуссии и обсуждение вопросов, способствующих развитию навыков командной работы, межличностных коммуникаций и лидерских качеств обучающихся.

Тема 6 Деятельность государственных организаций в области качества

Роль государства в обеспечении качества продукции, работ, услуг. Деятельность и функции Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор). Деятельность и функции Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии.

В рамках данной темы планируется проведение групповой дискуссии и обсуждение вопросов, способствующих развитию навыков командной работы, межличностных коммуникаций и лидерских качеств обучающихся.

Практические занятия

Практическое занятие 1

Тема 1 Сущность качества и управление им.

Учебные цели: рассмотреть показатели качества

ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

Понятие качества

Эволюция качества

Унификация и стандартизация

Экономические показатели

Эргономические показатели

Эстетические показатели

Показатели надежности

Петля качества

цепная реакция Деминга

Практическое занятие 2

Тема 2 Основные методы управления качеством. Система управления качеством на предприятии

Учебные цели: рассмотреть классификация и сферы приложения методов управления качеством, а также международные стандарты, и их применение на российских предприятиях.

ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

Организационно-распорядительные методы

Социально-психологические методы

Инженерно-технологические методы

Экономические методы

Практическое занятие 3

Тема 3 Стандартизация продукции в России

Учебные цели: изучить экономические проблемы стандартизации, виды стандарта и Государственную систему стандартизации (ГСС) РФ; классификацию заинтересованных сторон, госстандарты, разделы стандартов. И показатели, характеризующие продукцию.

ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

Стандартизация

Управление стандартизацией в РФ

Понятие и виды стандарта

Государственная система стандартизации

Практическое занятие 4

Тема 4 Сертификация продукции

Учебные цели: рассмотреть классификацию признаков сертификации продукции.

ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

СМИ

Классификация

Сертификация

Добровольная сертификация

Сертификация третьей стороной

Сертификат соответствия

Знак соответствия

Практическое занятие 5

Тема 5 Всеобщее управление качеством

Учебные цели: изучить основные этапы формирования принципов всеобщего управления качеством (TQM), а также: 1.Опыт управления качеством в США. 2.Европейский опыт управления качеством. 3. Японский опыт управления качеством. 4.Взаимосвязь общего менеджмента и менеджмента качества.

ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

Комплексное управление качеством.

Тотальное управление качеством.

Управления качеством

Практическое занятие 6

Тема 6. Деятельность государственных организаций в области качества

Учебные цели: рассмотреть деятельность и функции Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека

ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии

Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей

Качества продукции, работ, услуг

5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

В изменившейся социально-экономической обстановке востребованными качествами на рынке труда являются самостоятельность, инициативность, предприимчивость, деловитость, способность быстро и оперативно приспособиться к изменяющейся конъюнктуре рынка. Именно эти профессионально значимые и социально важные качества, столь необходимые теперь профессионалу, должны быть развиты в процессе обучения, в том числе, в ходе внеаудиторной самостоятельной работы студентов.

Самостоятельная учебная работа эффективна только в активно-деятельностной форме. Инновационность, вносимая ИКТ в образовательный процесс, – интерактивность, позволяющая развивать активно-деятельностные формы обучения. Это новое качество позволяет рассчитывать на эффективное расширение сектора самостоятельной учебной работы.

Результатом внедрения ИКТ в образование является резкое расширение сектора самостоятельной учебной работы.

Наиболее существенные изменения касаются учебных материалов. Учебные электронные ресурсы обеспечивают программируемый учебный процесс, представляют собой электронные учебные пособия, содержащие систематизированный материал в рамках программы учебной дисциплины. Предназначены они для изучения предмета «с нуля» до границ предметной области, определенных программой обучения. Включают все виды учебной деятельности: получение информации, практические занятия в известных и новых формах, аттестацию. Нацелены на поддержку работы и расширение возможностей преподавателя и самостоятельную работу обучающегося.

Рекомендуемые средства, методы обучения, способы учебной деятельности, применение которых для освоения конкретных модулей рабочей учебной программы наиболее эффективно:

- обучение теоретическому материалу рекомендуется основывать на основной и дополнительной литературе, изданных типографским или электронным способом конспектах лекций; рекомендуется в начале семестра ознакомить студентов с программой дисциплины, перечнем теоретических вопросов для текущего промежуточного и итогового контроля знаний, что ориентирует и поощрит студентов к активной самостоятельной работе;

- на практических занятиях закрепляются и уточняются знания, полученные на лекциях и во время самостоятельной подготовки. Для развития творческих способностей студентов активно используются такие методы как дискуссия, мозговой штурм, обмен мнениями по проблемным вопросам, обсуждение докладов, сообщений. Подчеркнем, что при использовании интерактивных форм роль преподавателя резко меняется, перестаёт быть центральной, он лишь регулирует процесс и занимается его общей организацией, готовит заранее необходимые задания и формулирует вопросы или темы для обсуждения в группах, даёт консультации, контролирует время и порядок выполнения намеченного плана. Участники обращаются к социальному опыту – собственному и других людей, при этом им приходится вступать в коммуникацию друг с другом, совместно решать поставленные задачи, преодолевать конфликты, находить общие точки соприкосновения, идти на компромиссы.

В результате проведения практических занятий выявляются способности обучаемых применять полученные компетенции для решения задач, связанных с дальнейшей деятельностью выпускника.

Перечень литературы для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

1. Эванс Д.. Управление качеством: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.: Юнити-Дана, 2015. - 671с. - 5-238-01062-1. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436700>
2. Герасимов Б. И., Герасимова Е. Б., Евсейчев А. И., и др.. Управление качеством : гибкие системы менеджмента качества: учебное пособие [Электронный ресурс] / Тамбов: Издательство ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2015. - 160с. - 978-5-8265-1401-6. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=444661>

Задания для реализации самостоятельной работы

Название разделов и тем	Задания для самостоятельной работы
Тема 1 Сущность качества и управление им.	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 2 Основные методы управления качеством. Система управления качеством на предприятии	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 3 Стандартизация продукции в России	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 4 Сертификация продукции	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 5 Всеобщее управление качеством	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 6 Деятельность государственных организаций в области качества	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.

Тестовые задания

1. Все виды потребностей человека должны быть удовлетворены последовательно, от нижнего иерархического уровня ко все более высоким - это:

1. прогресс
2. принцип дефицита
3. принцип прогрессии
4. принцип иерархии

2. Факторы, обуславливающие большую неудовлетворенность, в основном связаны с внешними моментами по отношению к работнику, на которые он реально не может повлиять - это:

1. безопасность
2. заработная плата
3. мотиваторы
4. факторы гигиены

3. Создание продукции такого уровня качества, который удовлетворяет определенным требованиям, потребностям, запросам потребителя - это:

1. управление качеством
2. система менеджмента качества
3. цель управления качеством
4. жизненный цикл продукта

4. Совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы - это:

1. процесс
2. агрегат
3. производство
4. планирование

5. Модель оценки организации в области качества, состоит из следующих основных блоков - это:

1. Возможности - Результаты
2. Руководство – Процессы – Деловые результаты
3. Объем производства - Выручка
4. Ни одно из перечисленных

6. Объектом качества может быть:

1. деятельность или процесс
2. продукция
3. организация, система или отдельное лицо
4. любое из вышеперечисленных понятий

7. Совокупность ожидаемых потребителем параметров качества необходимого ему продукта и их значения, удовлетворяющие запросам потребителя, и будет составлять:

1. ценность продукта
2. стоимость продукта
3. цену продукта
4. потребительские свойства продукта

8. Несоответствие какого-либо параметра качества продукта требованиям потребителя - это:

1. неисправность
2. брак
3. дефект
4. поломка

9. Является ли индекс удовлетворенности потребителя инструментом для целенаправленного управления качеством:

1. нет не является, т.к. не показывает потребительскую ценность продукции
2. да является, т.к. помогает фокусировать внимание на совершенствовании продукции и услуг
3. мог бы, если бы позволял оценить реальную структуру конкуренции
4. нет, это не цифровой показатель

10. Самые общие принципы, на основе которых строится структура управления организацией и выполняются процессы управления, называется:

1. управлением инновационной деятельностью
2. технологией управления
3. системой управления

4. философией управления
11. Цикл управления проектом включает следующую последовательность этапов:
 1. разработка концепции проекта - реализации проекта
 2. выявление инновационной проблемы - поиск решения
 3. целеполагание - осуществление проекта
 4. планирование проектных мероприятий - контроль за ходом выполнения проекта
12. Сеть взаимосвязанных элементов внутри рассматриваемого объекта, которые работают совместно для достижения цели, стоящей перед объектом - это:
 1. конструкция
 2. система
 3. производственный процесс
 4. ни одно из перечисленного
13. Структура доходов и затрат производителя продукта на качество, описывается тремя основными моделями. Какая модель из ниже представленных не является основной - это:
 1. «потери для общества»
 2. «планируй, проверяй, действуй»
 3. «стоимость процесса»
 4. «предотвращение, оценка, отказ»
14. Затраты на соответствие, представляющие собой расходы на выполнение процесса со 100%-ной эффективностью, т.е. минимальные затраты на выполнение процесса в соответствии с техническими условиями - это:
 1. производственные затраты
 2. неконформные затраты
 3. конформные затраты
 4. непроизводственные затраты
15. Согласно принципу «падение ради взлета» в каждой эволюции между двумя последовательными стадиями располагается «размытый период» который имеет три ключевых компонента. Итак: Критический период, когда дела идут все хуже, а фундаментальная ошибка ещё не известна - это:
 1. стадия подъема
 2. точка перелома
 3. стадия спада
 4. ни один из указанных
16. Совокупность характеристик объекта, имеющая отношение к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые требования потребителя - это:
 1. качество
 2. стандарт
 3. потребительские свойства
 4. товар
17. ГОСТ Р ИСО 9000- это:
 1. Система менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.
 2. Система менеджмента качества. Требования.
 3. Система менеджмента качества. Основные положения и словарь.
 4. Руководство по управлению экономикой качества.
18. Подтверждение посредством предоставления объективных свидетельств того, что установленные требования были выполнены - это:
 1. валидация
 2. испытание
 3. анализ
 4. верификация
19. Системы менеджмента качества (СМК) - это:
 1. все перечисленные
 2. система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству
 3. комплекс четко взаимосвязанных административных процедур (правил организации), разработанных в соответствии с государственными стандартами в области качества, охватывающий все сферы деятельности организации, обеспечивающий бездефектное её функционирование.
 4. управленческая деятельность, охватывающая жизненный цикл продукции, системно обеспечивающая стратегические и оперативные процессы повышения качества продукции и функционирования самой системы управления качеством.

20 Основой современной философии качества может считаться – программа менеджмента качества выдвинутая Э.Демингом - в:

1. 1950 году
2. 1942 году
3. 1992 году
4. 1928 году

Вопросы для самостоятельного изучения

Тема 1 Сущность качества и управление им.

Понятие качества. Эволюция качества. Показатели качества. Петля качества, цепная реакция Деминга.

Тема 2 Основные методы управления качеством. Система управления качеством на предприятии

Классификация и сферы приложения методов управления качеством. Организационно-распорядительные методы. Инженерно-технологические методы. Экономические методы. Социально-психологические методы

Тема 3 Стандартизация продукции в России

Понятие и виды стандарта Государственная система стандартизации (ГСС) РФ. Экономические проблемы стандартизации.

Тема 4 Сертификация продукции

Сущность и содержание сертификации, основные термины и понятия. Система стандартов ИСО 9000:2000 Понятие сертификата соответствия. Знак соответствия. Руководство по качеству, методологические инструменты по элементам качества, нормативные документы и техническая литература. Новые версии стандартов ИСО 9000:2000. Переход понятия качества в экономическую категорию. Затраты на качество.

Тема 5 Всеобщее управление качеством

Основные этапы формирования принципов всеобщего управления качеством (TQM).

Содержание концепции всеобщего управления качеством. Комплексное и тотальное управление качеством. История развития некоторых российских систем и организаций в области управления качеством. Японский опыт управления качеством.

Тема 6 Деятельность государственных организаций в области качества

Роль государства в обеспечении качества продукции, работ, услуг. Деятельность и функции Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор).

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации приведен в приложении

7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1. Основная литература

1.Эванс Д.. Управление качеством: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.: Юнити-Дана, 2015. -671с. - 5-238-01062-1. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436700>

2.Герасимов Б. И., Герасимова Е. Б., Евсейчев А. И., и др.. Управление качеством : гибкие системы менеджмента качества: учебное пособие [Электронный ресурс] / Тамбов: Издательство ФГБОУ ВПО «ТГТУ»,2015. -160с. - 978-5-8265-1401-6. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=444661>

3.Агарков, А.П. Управление качеством : учебник / А.П. Агарков. – 2-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 204 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573199>

7.2 Дополнительная литература

1. Агарков А. П., Голов Р. С.. Управление инновационной деятельностью: учебник [Электронный ресурс] / М.:Дашков и Ко,2015. -208с. - 978-5-394-02328-6 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229935>
2. Самсонова М. В.. Управление процессами: учебно-практическое пособие [Электронный ресурс] / Ульяновск:УлГТУ,2014. -187с. - 978-5-9795-1242-6 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=363491>

3. Ермолаев Е. Е., Долганов А. А., Андреев П. А.. Управление отраслью : (коммунальные системы): учебно-методическое пособие [Электронный ресурс] / Самара:Самарский государственный архитектурно-строительный университет,2013. -236с. - 978-5-9585-0515-9 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=256155>
4. Мишин В. М.. Исследование систем управления: учебник [Электронный ресурс] / М.: Юнити-Дана, 2015. -527с. - 978-5-238-01205-6 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115176>
5. Тихомиров Н. П., Потравный И. М., Тихомирова Т. М.. Методы анализа и управления эколого-экономическими рисками: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.: Юнити-Дана, 2015. - 350с. - 5-238-00489-3 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115023>
6. Сергеев А. Г., Баландина Е. А., Баландина В. В.. Менеджмент и сертификация качества охраны труда на предприятии: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.:Логос,2013. -216с. - 978-5-98704-653-1 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=233788>
7. Гушин А. Н.. Методы управления проектами : инфографика: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.:Берлин:Директ-Медиа,2014. -313с. - 978-5-4475-2850-8 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=73805>
8. Сертификация систем качества: учебно-практическое пособие [Электронный ресурс] / Ульяновск:УлГТУ,2014. -172с. - 978-5-9795-1292-1 <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=363504>
9. "ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования" (утв. Приказом Росстандарта от 28.09.2015 N 1391-ст) (вместе с "Разъяснением новой структуры, терминологии и понятий", "Другими международными стандартами в области менеджмента качества и на системы менеджмента качества, разработанными ИСО/ТК 176")

8. ПЕРЕЧЕНЬ СОВРЕМЕННЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ, ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

Все обучающиеся обеспечены доступом к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, которые подлежат обновлению при необходимости, что отражается в листах актуализации рабочих программ.

Современные профессиональные базы данных:

www.nalog.ru – Федеральная налоговая служба Российской Федерации

www.gks.ru – Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации

Роспотребнадзор // **<http://rospotrebnadzor.ru/news>**

Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт)

<https://www.gost.ru/portal/gost/>

Информационные справочные системы

Справочно-правовая система «Консультант плюс» - <http://base.consultant.ru>

Яндекс <https://yandex.ru/>

Рамблер <https://www.rambler.ru/>

Google <https://www.google.ru/>

Mail.ru <https://mail.ru/>

9. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Аудитории	Программное обеспечение
<ul style="list-style-type: none"> - учебная аудитория для проведения учебных занятий по дисциплине, оснащенная компьютером с выходом в интернет, мультимедиа проектором; - помещение для самостоятельной работы обучающихся, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно- 	<p>Операционная система Пакет офисных приложений Браузер Firefox, Яндекс</p>

образовательную среду ГГТУ; - специализированная аудитория для проведения лабораторных работ по дисциплине, оснащенная набором реактивов и лабораторного оборудования;	
--	--

10. ОБУЧЕНИЕ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).

Автор: д.э.н. Гужина Г.Н.



Программа утверждена на заседании кафедры математики и экономики от 26.06.2023 года, протокол № 8

Зав. кафедрой Каменских Н.А.



Министерство образования Московской области

**Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области
«Государственный гуманитарно-технологический университет»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ,
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Б1.В.03 УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

**Направленность (профиль) программы:
Менеджмент организации**

**Квалификация выпускника Бакалавр
Форма обучения - очно-заочная**

2023 г.

1.1 Индикаторы достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции
ПК-2 Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компании с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	<p>ПК-2.1 Знает: понятие, сущность и виды функциональных стратегий, взаимосвязи между функциональными стратегиями компании; методы и правила разработки и принятия управленческих решений; параметры качества принятия и реализации сбалансированных управленческих решений;</p> <p>ПК-2.2 Умеет: анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компании; согласовывать решения с принятыми ранее управленческими решениями;</p> <p>ПК-2.3 Владеет: методами анализа функциональных стратегиями компании; навыками проведения корректирующих процедур при принятии управленческих решений; навыками выбора оптимального варианта решения.</p>

1.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания¹

Оценка уровня освоения компетенций на разных этапах их формирования проводится на основе дифференцированного контроля каждого показателя компетенции в рамках оценочных средств, приведенных в ФОС.

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Критерии оценивания
<i>Оценочные средства для проведения текущего контроля</i>				
1.	Тест (показатель компетенции «Знание»)	Система стандартизованных заданий, позволяющая измерить уровень знаний .	Тестовые задания	<p>Оценка <i>«Отлично»</i>: в тесте выполнено более 90% заданий.</p> <p>Оценка <i>«Хорошо»</i>: в тесте выполнено более 75 % заданий.</p> <p>Оценка <i>«Удовлетворительно»</i>: в тесте выполнено более 60 % заданий.</p> <p>Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i>: в тесте выполнено менее 60 % заданий.</p>
2.	Доклад (показатель компетенции и «Умение»)	Расширенное письменное или устное сообщение на основе совокупности ранее опубликованных исследовательских, научных работ, изложение результатов проведенных исследований, экспериментов и разработок по соответствующей отрасли научных знаний, имеющих значение для теории науки и практического применения.	Тематика докладов	<p>Оценка <i>«Отлично»</i>: показано умение критического анализа информации. Тема актуальна, содержание соответствует заявленной теме, тема полностью раскрыта, проведено рассмотрение дискуссионных вопросов по проблеме, сопоставлены различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, язык изложения научен, соблюдается логичность и последовательность в изложении материала, использованы новейшие источники по проблеме, выводы четкие, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям.</p> <p>Оценка <i>«Хорошо»</i>: показано умение критического анализа информации. Тема актуальна, содержание соответствует заявленной теме, язык изложения научен, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, отсутствуют новейшие литературные источники по проблеме, при оформлении работы имеются недочеты.</p> <p>Оценка <i>«Удовлетворительно»</i>: не показано умение критического анализа информации. Содержание работы не в полной мере соответствует заявленной теме, тема раскрыта недостаточно полно, использовано небольшое количество научных источников, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, при оформлении работы имеются недочеты.</p> <p>Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i>: содержание работы не соответствует заявленной теме, содержание работы изложено не научным стилем, материал изложен неграмотно, без логической последовательности, при оформлении работы имеются грубые недочеты.</p>
3.	Электронный конспект	Оценочное средство, позволяющее формировать и	Тематика электронного конспекта	Оценка <i>«Отлично»</i> : в электронном конспекте оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала). Присутствует логическое построение и связность текста, полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей). Информация

¹ Оценка «Отлично» и «Хорошо» соответствует повышенному уровню освоения компетенции согласно критериям оценивания, приведенных в таблице к соответствующему оценочному средству
 Оценка «Удовлетворительно» соответствует базовому уровню освоения компетенции согласно критериям оценивания, приведенных в таблице к соответствующему оценочному средству
 Оценка «Неудовлетворительно» соответствует показателю «компетенция не освоена»

	(показатель компетенции «Умение»)	оценивать умение применять технологию критического мышления через анализ материала.		визуализирована как результат ее обработки (таблицы, схемы, рисунки –при необходимости). Оформление - аккуратность, соблюдение структуры оригинала. Представлены выводы и примеры практического применения проработанной информации. Оценка «Хорошо»: в электронном конспекте оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала). Присутствует частично логическое построение и связность текста, полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей). Информация визуализирована как результат ее обработки (таблицы, схемы, рисунки – при необходимости). Оформление - аккуратность, но не соблюдена структуры оригинала. Оценка «Удовлетворительно»: в электронном конспекте оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала). Нарушено логическое построение и связность текста, полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей). Информация не визуализирована. Оценка «Неудовлетворительно»: конспект написан без учета предъявленных требований, имеются грубые ошибки.
4.	Проблемная ситуация (кейс) (показатель компетенции «Владение»)	Метод кейсов (метод ситуационного анализа) - проблемное задание, в котором предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию. Средство, демонстрирующее владение методологией системного анализа проблемы и оценки ситуации, разработки возможных решений и выбора наиболее оптимальных из них.	Проблемная ситуация	Оценка «Отлично»: дан конструктивный анализ рассматриваемой ситуации и приведено его качественное обоснование. Оценка «Хорошо»: предложенный вариант решения направлен на достижение положительного эффекта. В предлагаемом решении ситуации нет достаточного обоснования. Оценка «Удовлетворительно»: представлен вариант решения ситуации нейтрального типа. Ответ не имеет обоснования или приведенное обоснование является не существенным. Оценка «Неудовлетворительно»: вариант решения ситуации отсутствует.
5.	Практические задания (показатель компетенции «Владение»)	Направлено на овладение методами и методиками изучаемой дисциплины.	Практические задания	Оценка «Отлично»: продемонстрировано свободное владение профессионально-понятийным аппаратом, владение методами и методиками дисциплины. Показаны способности самостоятельного мышления, творческой активности. Оценка «Хорошо»: продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом, при применении методов и методик дисциплины незначительные неточности, показаны способности самостоятельного мышления, творческой активности. Оценка «Удовлетворительно»: продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом на низком уровне; допускаются ошибки при применении методов и методик дисциплины. Оценка «Неудовлетворительно»: не продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом, методами и методиками дисциплины.

Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

1.	Экзамен	Контрольное мероприятие, которое проводится по окончании изучения дисциплины.	Вопросы к экзамену	Оценка «Отлично»: знание теории вопроса, понятийно-терминологического аппарата дисциплины (состав и содержание понятий, их связей между собой, их систему); умение анализировать проблему, содержательно и стилистически грамотно излагать суть вопроса; глубоко понимать, осознавать материал; владение аналитическим способом изложения вопроса, научных
----	----------------	---	--------------------	---

			<p>идей; навыками аргументации и анализа фактов, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</p> <p>Оценка <i>«Хорошо»</i>: знание основных теоретических положений вопроса; умение анализировать явления, факты, действия в рамках вопроса; содержательно и стилистически грамотно излагать суть вопроса. Но имеет место недостаточная полнота по излагаемому вопросу. владение аналитическим способом изложения вопроса и навыками аргументации.</p> <p>Оценка <i>«Удовлетворительно»</i>: знание теории вопроса фрагментарно (неполнота изложения информации; оперирование понятиями на бытовом уровне); умение выделить главное, сформулировать выводы, показать связь в построении ответа не продемонстрировано; владение аналитическим способом изложения вопроса и владение навыками аргументации не продемонстрировано.</p> <p>Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i>: знание понятийного аппарата, теории вопроса, не продемонстрировано; умение анализировать учебный материал не продемонстрировано; владение аналитическим способом изложения вопроса и владение навыками аргументации не продемонстрировано.</p>
--	--	--	--

1.3. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Вопросы к экзамену

1. Аккредитация органов по сертификации и испытательных лабораторий.
2. Анализ брака и потерь от брака, знак соответствия.
3. Виды затрат на качество в организации
4. Виды сертификации
5. Виды стандартов в России. Категории нормативных документов по стандартизации в РФ
6. Виды технического контроля
7. Влияние качества на ценообразование
8. Влияние качества продукции на конкурентоспособность предприятия
9. Главные задачи и принципы планирования качества продукции
10. Государственная система стандартизации РФ (ГСС РФ)
11. Государственный стандарт, основные этапы его разработки
12. Единичные, комплексные и интегральные показатели качества продукции
13. Защита прав потребителей товаров и услуг
14. Инструменты контроля качества
15. Квалиметрия как наука, ее роль, методы и области практического применения
16. Классификация и сферы приложения методов управления качеством
17. Классификация показателей качества продукции
18. Международная практика сертификации
19. Международные стандарты
20. Методы количественной оценки уровня качества
21. Методы улучшения качества
22. Метрологическое обеспечение и его цели
23. Механизм управления качеством.
24. Необходимость планирование качества
25. Опыт зарубежных стран по управлению качеством
26. Организация технического контроля на предприятии
27. Организация, координация и регулирование процесса управления качеством
28. Основные методы управления качеством в организации
29. Основные направления политики повышения качества продукции предприятия
30. Основные составляющие качества товара или услуги для потребителей
31. Основные факторы внешней среды, влияющие на качество
32. Основные черты тотального управления качеством (TQM)
33. Особенности оценки качества продукции (градация, сорт, класс, срок годности, срок службы)
34. ОТК как самостоятельное структурное подразделение
35. Петля качества, цепная реакция Деминга
36. Функция потерь Тагути.

37. Планирование как процесс управления качеством
38. Показатели безопасности и транспортабельности
39. Понятие и показатели качества
40. Показатели назначения, надежности и экономичности
41. Показатели технологичности, стандартизации и унификации
42. Понятие и принципы стандартизации.
43. Потребительские ценности продукции
44. Роль высшего руководства в системе менеджмента качества
45. Роль персонала в управлении качеством
46. Самосертификация: понятие и общие условия
47. Сертификация продукции: понятие и значимость. Сертификат соответствия
48. Сертификация третьей стороной
49. Системы стандартов серии ISO
50. Стандартизация продукции в России.
51. Европейский опыт управления качеством.
52. Японский опыт управления качеством. Опыт управления качеством в США.
53. Статистические методы контроля качества
54. Сущность и объекты технического контроля
55. Сущность качества и управление им, уровни качества
56. Формирование государственной политики в области качества
57. Эргономические, патентно-правовые и экологические показатели качества
58. Этапы проведения сертификации
59. Управление проектами: система управления качеством проекта.
60. Управленческие решения в области производственной деятельности.
61. Анализ взаимосвязи между функциональными стратегиями компании с целью подготовки сбалансированных управленческих решений в области управления качеством.

Электронные кейсы

Кейс «Управление качеством в сервисной компании».

Управление качеством в сервисной компании.

Компания «Наблюдатель» занимается установкой и обслуживанием систем видеонаблюдения. Вторым направлением деятельности является установка и обслуживание электронных систем противопожарной безопасности. Сами системы и приборы они закупают у сторонних организаций, более 50% закупаются в российских компаниях-изготовителях.

Основной проблемой эффективной эксплуатации устройств является физическое старение устройств, особенно тех, которые находятся снаружи объектов и эксплуатируются более года.

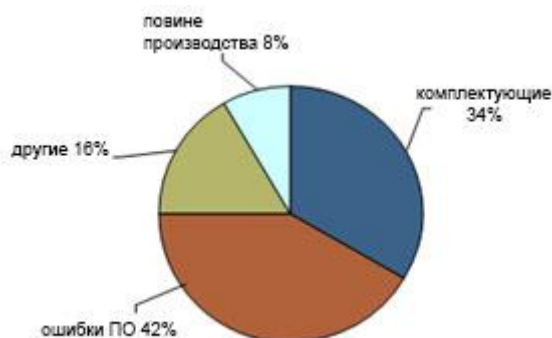
Высокая степень морального и физического износа оборудования по видеонаблюдению приводит к увеличению потока отказов работы систем, увеличивает нормы времени на его обслуживание.

В 2013 году среднее время устранения повреждений оборудования по сравнению с 2012 годом увеличилось на 24 минуты. При этом среднее время восстановления работы оборудования составляет свыше 4 часов.

Неудовлетворительным остается состояние кабелей. Понижение изоляции, сообщения между жилами, обрывы жил приводят к отказам устройств.

Из общего количества отказов по вине эксплуатационного штата произошло 70% отказов. Из них 10 случаев – замена неисправных комплектующих, 7 случаев – некачественное выполнение тех. процесса, 3 случая – перегорание предохранителей.

В 2013 году было допущено 24 отказа цифровых систем передачи. Причины возникновения отказов в работе цифровых устройств:



Наибольшее число отказов в общем количестве отказов пожарной и охранно-пожарной сигнализации – по причине завода-изготовителя.

Отказы, вызванные сбоями внешнего электроснабжения, составили 18% от общего количества отказов средств пожарной и охранно-пожарной сигнализации.

Старение устройств связи, недостатки процессов технического обслуживания, неудовлетворительный профессионализм работников, отсутствие должной системы мотивации – все эти причины приводят к отказам устройств связи и неудовлетворению внутренних и внешних потребителей. Ситуация осложняется использованием в системах аналоговых и цифровых устройств, а работники лучше обслуживают именно аналоговые устройства. Специалистов по цифровым устройствам в компании – единицы.

К 2013 году общий объем потерь от брака (как в относительном, так и в натуральном выражении) возрастает, причем брак возникает как по вине первоначального брака от завода-изготовителя, так и вследствие некачественного монтажа.

Как следствие проблемы обеспечения качества – ухудшение финансовой составляющей деятельности компании в целом, рост себестоимости услуг инфраструктуры и сокращение доходов. Поэтому на предприятии происходит сокращение статьи затрат на обеспечение достигнутого уровня качества услуг.

Вопросы:

1. Проанализируйте проблемы, ухудшающие качество работы технических средств, и составьте список.
2. На каждую проблему из списка напишите возможное решение.
3. Сформулируйте общие рекомендации с обоснованием для руководства «Наблюдателя».

Тестовые задания

1. Все виды потребностей человека должны быть удовлетворены последовательно, от нижнего иерархического уровня ко все более высоким - это:
 - 1) прогресс
 - 2) принцип дефицита
 - 3) принцип прогрессии
 - 4) принцип иерархии
2. Факторы, обуславливающие большую неудовлетворенность, в основном связаны с внешними моментами по отношению к работнику, на которые он реально не может повлиять - это:
 - 1) безопасность
 - 2) заработная плата
 - 3) мотиваторы
 - 4) факторы гигиены
3. Создание продукции такого уровня качества, который удовлетворяет определенным требованиям, потребностям, запросам потребителя - это:
 - 1) управление качеством
 - 2) система менеджмента качества
 - 3) цель управления качеством
 - 4) жизненный цикл продукта
4. Совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы - это:
 - 1) процесс
 - 2) агрегат
 - 3) производство
 - 4) планирование
5. Модель оценки организации в области качества, состоит из следующих основных блоков - это:
 - 1) Возможности - Результаты
 - 2) Руководство – Процессы – Деловые результаты
 - 3) Объем производства - Выручка
 - 4) Ни одно из перечисленных
6. Объектом качества может быть:
 - 1) деятельность или процесс
 - 2) продукция
 - 3) организация, система или отдельное лицо
 - 4) любое из вышеперечисленных понятий
7. Совокупность ожидаемых потребителем параметров качества необходимого ему продукта и их значения, удовлетворяющие запросам потребителя, и будет составлять:
 - 1) ценность продукта
 - 2) стоимость продукта
 - 3) цену продукта
 - 4) потребительские свойства продукта

8. Несоответствие какого-либо параметра качества продукта требованиям потребителя - это:
- 1) неисправность
 - 2) брак
 - 3) дефект
 - 4) поломка
9. Является ли индекс удовлетворенности потребителя инструментом для целенаправленного управления качеством:
- 1) нет не является, т.к. не показывает потребительскую ценность продукции
 - 2) да является, т.к. помогает фокусировать внимание на совершенствовании продукции и услуг
 - 3) мог бы, если бы позволял оценить реальную структуру конкуренции
 - 4) нет, это не цифровой показатель
10. Самые общие принципы, на основе которых строится структура управления организацией и выполняются процессы управления, называется:
- 1) управлением инновационной деятельностью
 - 2) технологией управления
 - 3) системой управления
 - 4) философией управления
11. Цикл управления проектом включает следующую последовательность этапов:
- 1) разработка концепции проекта - реализации проекта
 - 2) выявление инновационной проблемы - поиск решения
 - 3) целеполагание - осуществление проекта
 - 4) планирование проектных мероприятий - контроль за ходом выполнения проекта
12. Сеть взаимосвязанных элементов внутри рассматриваемого объекта, которые работают совместно для достижения цели, стоящей перед объектом - это:
- 1) конструкция
 - 2) система
 - 3) производственный процесс
 - 4) ни одно из перечисленного
13. Структура доходов и затрат производителя продукта на качество, описывается тремя основными моделями. Какая модель из ниже представленных не является основной - это:
- 1) «потери для общества»
 - 2) «планируй, проверяй, действуй»
 - 3) «стоимость процесса»
 - 4) «предотвращение, оценка, отказ»
14. Затраты на соответствие, представляющие собой расходы на выполнение процесса со 100%-ной эффективностью, т.е. минимальные затраты на выполнение процесса в соответствии с техническими условиями - это:
- 1) производственные затраты
 - 2) неконформные затраты
 - 3) конформные затраты
 - 4) непроизводственные затраты
15. Согласно принципу «падение ради взлета» в каждой эволюции между двумя последовательными стадиями располагается «размытый период» который имеет три ключевых компонента. Итак: Критический период, когда дела идут все хуже, а фундаментальная ошибка ещё не известна - это:
- 1) стадия подъема
 - 2) точка перелома
 - 3) стадия спада
 - 4) ни один из указанных
16. Совокупность характеристик объекта, имеющая отношение к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые требования потребителя - это:
- 1) качество
 - 2) стандарт
 - 3) потребительские свойства
 - 4) товар
17. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 - это:
- 1) Система менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.
 - 2) Система менеджмента качества. Требования.
 - 3) Система менеджмента качества. Основные положения и словарь.
 - 4) Руководство по управлению экономикой качества.
18. Подтверждение посредством предоставления объективных свидетельств того, что установленные требования были выполнены - это:
- 1) валидация
 - 2) испытание
 - 3) анализ
 - 4) верификация
19. Системы менеджмента качества (СМК) - это:

- 1) все перечисленные
 - 2) система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству
 - 3) комплекс четко взаимосвязанных административных процедур (правил организации), разработанных в соответствии с государственными стандартами в области качества, охватывающий все сферы деятельности организации, обеспечивающий бездефектное её функционирование.
 - 4) управленческая деятельность, охватывающая жизненный цикл продукции, системно обеспечивающая стратегические и оперативные процессы повышения качества продукции и функционирования самой системы управления качеством.
20. Основой современной философии качества может считаться – программа менеджмента качества выдвинутая Э.Демингом - в:
- 1) 1950 году
 - 2) 1942 году
 - 3) 1992 году
 - 4) 1928 году

Практическое задание

Задание №1.

5 декабря 2015 года в магазине электробытовой техники приобретен цветной телевизор, на который изготовителем был установлен гарантийный срок – 1 год. 7 декабря 2016 года покупатель обратился в магазин с просьбой заменить телевизор новым, поскольку купленный телевизор вышел из строя. Продавец отказался удовлетворить требования, мотивируя это тем, что гарантийный срок на телевизор истек.

Кто прав в данной ситуации?

Задание № 2.

Гражданка Иванова Л.Я. заказала в ателье женский костюм. В договоре было указано, что ателье обязуется выполнить заказ до 10 июля 2015г. Она пришла за костюмом 11 июля, но приемщица сообщила, что он еще не готов, так как закройщик болен, и предложила прийти через неделю. 18 июля Иванова Л.Я. снова не смогла получить свой костюм по той же причине. Иванова Л.Я. потребовала от ателье расторжения договора и выплаты неустойки за каждый день просрочки. Однако администрация ателье отказала Ивановой Л. Я. в выплате неустойки, мотивируя это тем, что заказ не был выполнен вследствие болезни закройщика. Права ли администрация?

Задание № 3.

1 ноября 2017года Петров И. Н. заказал кухонный гарнитур, заключив с фирмой договор об оказании услуги на изготовление и установку гарнитура в течение 30 календарных дней, оплатив услугу полностью в сумме 50 тыс. руб. По истечении указанного времени гарнитур был доставлен, но он не соответствовал по размерам.

Заказчик отказался от данного гарнитура, так как Петрову И.Н. обещали, что через неделю ему доставят новый гарнитур. Потом Петров И.Н. уехал в санаторий и вернулся только 30 декабря. Когда он позвонил в фирму, ему сказали, что гарнитур теперь стоит на 10 тыс. руб. дороже.

Вправе ли фирма превышать стоимость работ?

Задание № 4.

Сидоров П.И. купил холодильник, который через шесть месяцев вышел из строя. Специалист сервисного центра, осмотрев холодильник, пояснил, что дефект производственного характера и отремонтировать его можно только в условиях мастерской, длительность ремонта составляет 20 дней.

В сервисном центре покупателю предложил и самостоятельно доставить товар в мастерскую, в предоставлении на время ремонта другого холодильника было отказано. Правы ли специалисты сервисного центра?

Задание № 5.

Покупатель купил разборный кухонный гарнитур импортного производства. Когда приступил к сборке, то обнаружил, что инструкция по сборке кухонного гарнитура выполнена на иностранном языке, в результате покупатель не смог собрать гарнитур. Как должен поступить в этой ситуации покупатель?

Задание № 6.

1.Проведите обзор ПОЛОЖЕНИЯ О ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ ПО НАДЗОРУ В СФЕРЕ ЗАЩИТЫ ПРАВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И БЛАГОПОЛУЧИЯ ЧЕЛОВЕКА

<http://rospotrebnadzor.ru/region/functions.php>

Определите функции Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека. Назовите цели и задачи развития данной службы.

2.Определите функции Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт). Назовите цели и задачи развития данного субъекта. <https://www.gost.ru/portal/gost/>

Тематика докладов

В рамках доклада выявить проблемы, определять возможные пути ее решения.

1. Интеллектуальная собственность в системе менеджмента качества и конкурентоспособности.
2. Нематериальные факторы в обеспечении качества и конкурентоспособности: маркировка товаров, штриховое кодирование.
3. Российская премия в области качества.
4. Зарубежный опыт конкурсов и премий в области качества.
5. Особенности управления качеством в Японии.
6. Опыт ведущих зарубежных компаний в области обеспечения и управления качеством.
7. Управление качеством окружающей среды.
8. Применение международных стандартов ИСО серии 9000 на отечественных предприятиях.

9. Информационное обеспечение системы сертификации продукции.
10. Гражданско–правовые аспекты качества при изготовлении продукции.
11. Американские подходы к проблеме качества.

Проблемная ситуация

Кейс 1

Кризис компании "Toyota" и роль управления качеством в его преодолении

Цель кейса: освоение навыков анализа кризисной ситуации компании и предложения обоснованного решения по ее преодолению.

Характеристика кризиса компании "Toyota" в области качества выпускаемой продукции

Началом истории компании Toyota можно считать 1933 г., когда в компании "Toyota Automatic Loom Works", изначально не имевшей отношения к автомобилям и занимавшейся текстильной промышленностью, открылся автомобильный департамент. Открыл его старший сын владельца компании Сакичи Тойоды (Sakichi Toyoda) Киичиро Тойода (Kiichiro Toyoda), впоследствии и приведший автомобильную марку "Toyota" к мировой известности. Начальным капиталом для разработки первых автомобилей стали деньги, вырученные при продаже патентных прав на прядильные машины английской компании "Platt Brothers".

В 1935 г. была завершена работа над первым пассажирским автомобилем, получившим название "Model A1" (впоследствии AA) и первым грузовиком "Model G1", а в 1936 г. автомобиль "Model AA" был запущен в производство. Тогда же была произведена первая экспортная поставка – четыре грузовика G1 отправились в Северный Китай. Через год, в 1937 г., автомобильный департамент превратился в отдельную компанию, получившую название "Toyota Motor Co., Ltd". Такова вкратце история довоенного развития компании "Тойота".

После Второй мировой войны, в 1947 г., началось производство еще одной модели – "Toyota Model SA", а в 1950 г. в условиях жесточайшего финансового кризиса компания пережила первую и единственную забастовку своих рабочих. В результате была пересмотрена корпоративная политика, отдел реализации выделен в отдельную компанию – "Toyota Motor Sales Co., Ltd". Впрочем, для послевоенных годов, когда автомобильная промышленность Японии наравне с остальными отраслями переживала далеко не лучшие времена, потери компании по выходу из кризиса были не самыми большими.

В начале 1950-х гг. Таичи Оно (Taiichi Ohno) была задумана уникальная система управления производством (канбан), позволяющая оперативно регулировать количество продукции на различных стадиях производства.

В 1962 г. система получила свое воплощение на предприятиях группы Toyota и доказала свою эффективность, способствуя успеху компании.

1970-е гг. ознаменовались строительством новых заводов и постоянными техническими усовершенствованиями агрегатов.

В начале 1980-х гг., а точнее, в 1982 г., компании "Toyota Motor Co., Ltd." и "Toyota Motor Sales Co., Ltd." сливаются в "Toyota Motor Corporation". В это же время начинается выпуск модели "Camry". К этому моменту "Toyota" окончательно утвердилась в роли крупнейшего автомобильного производителя Японии, занимающего 3-е место в мире по объемам производства. В 1983 г. Toyota подписывает многолетнее соглашение с General Motors, а в следующем году начинается производство автомобилей на их совместном предприятии в США. Тогда же была завершена первая очередь строительства собственного испытательного полигона "Тойоты" – Шибещу, который был полностью завершён в 1988 г.

1990 г. ознаменовался открытием собственного дизайнерского центра – "Tokyo Design Center". В октябре того же года открывается первая авторизованная сервисная станция тогда еще в Советском Союзе. Toyota продолжает свою мировую экспансию – открываются филиалы во все новых и новых странах мира и развиваются те, что уже были открыты. Кроме этого очень активно идут научно-технические исследования; открываются такие компании, как "Toyota System Research, Inc." (совместно с "Fujitsu Ltd.", 1990), "Toyota Soft Engineering Inc." (совместно с "Nihon Unisys, Ltd.", 1991), "Toyota System International Inc." (совместно с "IBM Japan Ltd." и "Toshiba Corp.", 1991) и т.п. В 1992 г. были опубликованы "Toyota Guiding Principles" – основные принципы работы корпорации, выражение корпоративной философии. Тогда же вышла Хартия Земли (The Earth Charter) – как реакция на усиливающиеся экологические веяния в обществе. Экология оказала на развитие Toyota большое влияние: были разработаны планы и программы по защите окружающей среды

На сегодняшний день "Toyota" – один из крупнейших мировых производителей автомобилей. Безусловно, она также является крупнейшим японским автопроизводителем, выпускающим более 5,5 млн машин в год, что примерно равно одной машине каждые шесть секунд. В группе "Toyota" – множество компаний, как автомобильных, так и работающих во многих других областях. В 2002 г. "Toyota" вступила в новую сферу, приняв участие в автогонках "Formula 1". В 2009 г. "Тойота" стала лидером в производстве автомобилей – она произвела на 600 тыс. автомобилей больше, чем GM. Результат японской компании – 8 млн 972 тыс. против джизмовских 8 млн 350 тыс.

Такой стремительный рост компании сопровождался развитием собственной философии управления. Именно корпорации "Toyota" мы обязаны столь популярными сегодня концепциями бережливого производства и системы Just-in-time. С "Toyota" ассоциируются системы Кайдзен, "Вытягивание заказов", Канбан (Kanban), Рока Yoke (защита от непреднамеренных ошибок), 5S (организация рабочего места), Всеобщее обслуживание оборудования (TPM), Быстрые переналадки (SMED). Хронология разработки и внедрения таких методов приводится на рис. 1.

С 1995 г. в компании взяты также за основу принципы концепции Всеобщего управления качеством (в продолжение концепции TQC).

Дж. Лайкером сформулированы 14 основных принципов философии менеджмента "Toyota".

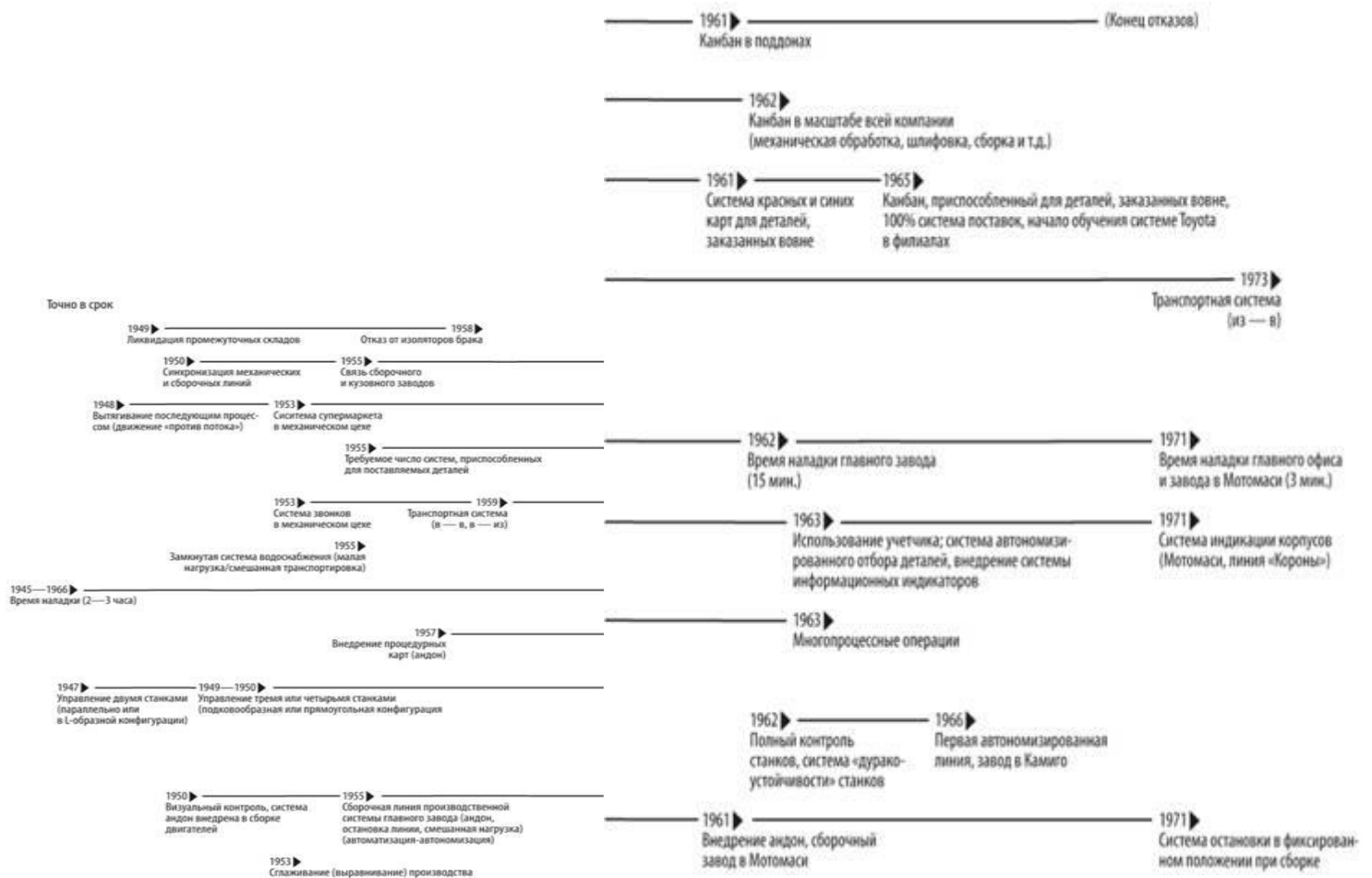


Рис. 1. Хронология разработки и внедрения методов и технологий управления компании "Toyota"

I. *Философия долгосрочной перспективы.*

1. Принимай управленческие решения с учетом долгосрочной перспективы, даже если это наносит ущерб краткосрочным финансовым целям.

II. *Правильный процесс дает правильные результаты.*

1. Процесс в виде непрерывного потока способствует выявлению проблем.
2. Используй систему вытягивания, чтобы избежать перепроизводства.
3. Распределяй объем работ равномерно: работай, как черепаха, а не как заяц.
4. Останови процесс, когда возникают проблемы с качеством.
5. Стандартные задачи – основа непрерывного совершенствования и делегирования полномочий сотрудникам.
6. Используй визуальный контроль, чтобы ни одна проблема не осталась незамеченной.
7. Используй только надежную, испытанную технологию.

III. *Добавляй ценность организации, развивая своих сотрудников и партнеров.*

1. Воспитывай лидеров, которые досконально знают свое дело, исповедуют философию компании и могут научить этому других.
2. Воспитывай незаурядных людей и формируй команды, исповедующие философию компании.
3. Уважай своих партнеров и поставщиков, ставь перед ними трудные задачи и помогай им совершенствоваться.

IV. *Постоянное решение фундаментальных проблем стимулирует непрерывное обучение.*

- 1) Чтобы разобраться в ситуации, надо увидеть все своими глазами.
- 2) Принимай решение, не торопясь, на основе консенсуса, взвесив все возможные варианты; внедряя его, не медли.
- 3) Станьте обучающейся организацией за счет неустанного самоанализа и непрерывного совершенствования.

Несмотря на все меры, принимаемые для обеспечения и улучшения качества продукции и оказываемых услуг, одновременно со стремительным развитием корпорации в последние годы участились случаи отзыва выпущенных автомобилей из-за проблем с качеством. Новости об очередных отзывах автомобилей облетели весь мир. Ниже приведены статьи, опубликованные в средствах массовой информации, описывающие ситуацию, в которой оказалась компания "Тойота" в 2009–2010 гг.

Массовый отзыв автомобилей "Toyota" затронет и Европу

Руководство японского автогиганта "Toyota Motor" приняло решение отозвать для устранения неисправностей примерно 2 млн автомобилей в Европе из-за неполадок с педалью газа после обнаружения аналогичных проблем в США.

Как сообщает РИА "Новости" со ссылкой на японскую прессу, неполадки, ставшие причиной отзыва автомобилей, довольно редки, однако имеют место, когда педаль газа изнашивается. В этом случае иногда ее становится сложно нажимать, педаль медленно возвращается на исходную позицию, или, в самом худшем случае, застревает в полунажатом состоянии.

Автогигант принял решение об отзыве автомобилей в Европе и США после того, как руководство компании обнаружило, что некачественные детали, ставшие причиной неполадок с тормозной системой, в течение нескольких лет поставлялись на европейские заводы Toyota, производившие отозванные модели.

По данным СМИ, в Европе компания планирует отозвать малогабаритные автомобили такие, как "Aygo", тогда как в США, отзову подлежат около 2,3 млн автомашин моделей "RAV4", "Corolla", "Matrix", "Avalon", "Camry", "Highlander", "Tundra", "Sequoia", произведенных на заводах компании с 2005 по 2010 г. Все отозванные автомобили будут отремонтированы за счет компании на заводских мощностях Toyota Motor в Европе и США и после устранения неисправностей возвращены их владельцам"^[2].

01-02-10 "Тойота Мотор Европа" подтвердила планы по устранению возможной неисправности педали газа на автомобилях, отзываеваемых в Европе

• Тщательно испытанные педали усиленной конструкции устранят избыточное трение, способное вызывать заедание педали газа.

• "Тойота" предпримет согласованные действия для оперативного устранения возможной неисправности на отзываеваемых автомобилях.

"Тойота Мотор Европа" 1 февраля 2010 г. заявила о том, что найдено эффективное решение для устранения возможной неисправности педалей газа на восьми моделях "Toyota", которые отзываются в Европе. Инженеры компании "Тойота" доработали конструкцию педали газа и провели ее тщательные испытания. Проблема решается путем усиления элементов конструкции педали газа для устранения потенциального

риска возникновения избыточного трения, которое в редких случаях может привести к заеданию педали. Первые поставки запасных частей в Европу, необходимых для устранения данной возможной неисправности, будут осуществлены на следующей неделе.

Одновременно с этим разрабатывается график, по которому будут связываться с владельцами отзываемых автомобилей. Кроме того, компания "Тойота" на производстве уже внедрила изменения в конструкцию автомобилей, которые будут продаваться в Европе.

"Забота о наших клиентах является первоочередной задачей для компании "Тойота", что бы ни случилось, – заявил президент и исполнительный директор "Тойота Мотор Европа" Тадаши Арашима. – Мы понимаем, что сложившаяся ситуация вызывает обеспокоенность, и мы глубоко сожалеем об этом. Кроме того, мы хотели бы еще раз заверить наших клиентов: возможная неисправность педали газа проявляется очень редко и при определенных условиях. Отзыв автомобилей является профилактической мерой, направленной на то, чтобы гарантировать высочайшие стандарты качества для всех наших клиентов". Арашима добавил: "В компании "Тойота" придают первоочередное значение безопасности. Мы знаем, в чем заключается проблема, и знаем, как ее решить, поэтому в данный момент нашей главной задачей является как можно быстрее устранить данную возможную неисправность. Мы проведем необходимые проверки для того, чтобы к будущим покупателям не попали автомобили с неустранимой возможной неисправностью".

В случае, если водитель сталкивается с заеданием педали газа в выжатом состоянии или с ее медленным возвращением в исходное положение, сохранить контроль над автомобилем можно путем сильного и продолжительного нажатия на тормозную педаль. Следует избегать многократного нажатия на тормозную педаль, поскольку это может вызвать снижение эффективности работы вакуумного усилителя тормозов, что вызовет необходимость в более сильном нажатии на педаль. Следует направить автомобиль в ближайшее безопасное место, заглушить двигатель и связаться с ближайшим дилером Toyota.

Компания "Тойота" не располагает информацией о каких бы то ни было дорожно-транспортных происшествиях в Европе, вызванных данной возможной неисправностью конструкции педали газа. Кроме того, данная проблема никаким образом не связана с возможной неисправностью водительского коврика, которая была ранее выявлена в США.

Об отзыве восьми моделей "Toyota" в Европе было объявлено 28 января. Список отзываемых моделей и периоды их производства:

- AYGO (февраль 2005 г. – август 2009 г.);
- iQ (ноябрь 2008 г. – ноябрь 2009 г.);
- Yaris (ноябрь 2005 г. – сентябрь 2009 г.);
- Auris (октябрь 2006 г. – 5 января 2010 г.);
- Corolla (октябрь 2006 г. – декабрь 2009 г.);
- Verso (февраль 2009 г. – 5 января 2010 г.);
- Avensis (ноябрь 2008 г. – декабрь 2009 г.);
- RAV4 (ноябрь 2005 г. – ноябрь 2009 г.).

Точное количество автомобилей, попадаемых под отзыв, уточняется, однако может достигнуть 1,8 млн автомобилей. В автомобилях марки "Lexus" и других моделях марки Toyota данная возможная неисправность отсутствует.

Несмотря на то, что данная возможная неисправность конструкции педали газа наблюдается редко, компания "Тойота" рекомендует владельцам автомобилей, которые обеспокоены по данному поводу, обращаться за помощью в данном вопросе в службу по работе с клиентами официального дилера компании "Тойота", не дожидаясь объявления официальной процедуры проведения отзыва автомобилей.

Каким образом "Тойота" будет устранять возможную неисправность на отзываемых автомобилях?

Специалисты компании "Тойота" выявили возможную проблему, которая в редких случаях может вызывать на отзываемых автомобилях заедание педали газа в выжатом состоянии.

"Проблема возникает из-за внутреннего фрикционного механизма педали газа, который необходим для обеспечения ее "информативности". Данный механизм призван увеличивать сопротивление при нажатии на педаль газа и делать его плавным и стабильным. В конструкцию механизма входит ползун, который трется об окружающую поверхность при нормальной работе педали. Из-за характера использованных материалов, степени износа и погодных условий с течением времени трущиеся детали могут кратковременно заедать, работая неэффективно. В некоторых случаях трение может увеличиться настолько, что педаль будет медленнее, чем обычно, возвращаться в исходное положение, либо в редких случаях педаль может заедать в нажатом состоянии, оставляя дроссельный клапан частично открытым.

Найденное решение является простым и эффективным. В устройство педали будет установлена усилительная планка, которая уменьшит поверхностное натяжение между ползуном и окружающей поверхностью. Благодаря такой модернизации конструкции устраняется излишнее трение, способное вызывать заедание педали. Специалисты нашей компании подтвердили эффективность доработанных педалей газа путем проведения тщательных испытаний педалей газа в сборе, которые ранее демонстрировали некоторую тенденцию к заеданию".

В 2009–2010 гг. автоконцерн был вынужден отозвать около 9 млн автомобилей в мире, в частности, из-за проблем с ковриком в ногах водителя, который цеплялся за педаль акселератора, залипания самой педали, а также из-за проблем в тормозной системе на гибридных автомобилях. Компанию критиковали за неоперативность и позднюю реакцию на неисправности. Акио Тойода даже предстал на слушаниях в американском сенате, где вынужден был давать объяснения причин произошедшего.

Среди причин неполадок были выделены следующие.

- Слабый уровень анализа претензий потребителей. Отсутствие мер по решению.
- Неорганизованный обмен информацией по мониторингу качества с органами контроля.
- Тестирование продукции поставщиками в сокращенном варианте (только один раз в год, а не четыре, как следовало)
- Быстрое расширение компании и резкое увеличение объемов производства спровоцировали ослабление контроля всех звеньев цепи и поставщиков.

Акио Тойода из всех возможных причин происходящего с качеством в компании выбрал одну (и ее повторили ведущие всех новостных каналов по всему миру): рост бизнеса "Тойоты" опередил рост организации "Тойоты". Одной из мер, которые должны позволить избежать подобное, станет создание Глобального комитета по качеству. Кроме того, отделения компании в мире смогут решать вопрос об отзыве автомобилей, не дожидаясь его рассмотрения в штаб-квартире "Toyota".

По мнению Такахио Фуджимото, профессора токийского университета, существующие проблемы явно указывают на серьезный сбой внутри "Toyota". "Toyota" должна осознавать свою ответственность за то, чтобы этот сбой был устранен в кратчайшие сроки. Однако идентифицировать коренную причину нынешних проблем не так-то просто. Большое количество как внутренних, так и внешних факторов образуют сложную смесь. К их числу следует отнести: неверные решения компании, самонадеянность в вопросах качества, непрерывно усложняющуюся конструкцию автомобилей, увеличение объемов выпуска, глобализацию производства и, как следствие, взрывной рост сопутствующих проблем. Некоторые из этих факторов характерны только для "Toyota", иные же присущи промышленности в целом. Успех последних лет позволил занять компании "Toyota" особое положение, которое способствовало возникновению ряда ошибок. Компания бежала слишком быстро, наслаждаясь годами эффектного роста. Когда финансовый бум в Америке вызвал рост спроса на машины премиум-класса, "Toyota" оказалась в состоянии этот спрос удовлетворить за счет сильной японской операционной специализации в массовых продуктах высокого качества. В связи с этим объем машин класса люкс, экспортируемых в США, стремительно рос, что позволило компании получать беспрецедентно высокие прибыли. Полученную прибыль компания инвестировала в быстрое расширение объемов производства, увеличение производственных мощностей и количества производственных линий. В результате "Toyota" по праву считала себя мировым лидером по объему выпускаемой продукции. Кроме этого "Toyota" лидировала и в "гонке сложности" как новатор в области разработок экологических автомобилей.

Однако когда американский рост сменился спадом, судьба "Toyota" изменилась. Крах американского рынка престижных машин, а также период не совсем верных инвестиций в экономику США поставил компании, обремененные кредитными обязательствами, в неустойчивое положение. Проще говоря, быстрый рост количества зарубежных предприятий и новых моделей превысил численность имеющихся

менеджеров по качеству. Эксперты полагают, что в основе проблем с "залипанием" педали газа лежит небрежность в оценке качества, которая привела к передаче в производство несоответствующих узлов, разработанных зарубежными компаниями-поставщиками.

Основной идеологии "Toyota" всегда был девиз: "Прежде всего, качество, объем – не проблема". Однако погоня за мистическим призом, связанным с получением звания лидера мирового автопрома, подтолкнула некоторых менеджеров компании к замене приоритетов в области качества приоритетами, нацеленными на достижение объемов производства. В результате погоня за объемом привела к "перенапряжениям" в качестве, которые были дополнительно усугублены увеличением сложности продукции.

"Toyota" сегодня встала перед лицом того же вызова, что и любая другая компания ее масштаба, – перед вызовом глобализации производства, рынка и повышения сложности продукции.

Задания к кейсу:

1. Указать методы прогнозирования управленческой ситуации и последствия принятого управленческого решения.
2. Назовите корректирующие процедуры при принятии решений в управлении операционной (производственной) деятельностью компании.
3. Определите особенности управления качеством компании:
 - 1) управление качеством на уровне фирмы;
 - 2) подготовку кадров и обучение методам управления качеством;
 - 3) деятельность кружков качества;
 - 4) инспектирование деятельности по управлению качеством;
 - 5) использование статистических методов;
 - 6) участие в общенациональных программах по оценке качества.

Кейс 2

Построение системы управления качеством компании «Ford»

Краткая информация о компании

Ford Motor Company - североамериканская автомобилестроительная компания, производитель автомобилей под марками «Ford», «Mercury», «Lincoln», а также владелец марки «Mazda». Четвёртый в мире производитель автомобилей по объёму выпуска за весь период существования; в настоящее время — третий на рынке США после GM и Toyota, и второй в Европе после Volkswagen. Занимает 7 место в списке крупнейших публичных компаний США Fortune 1000 по состоянию на 2009 год и 19 место в списке крупнейших мировых корпораций Fortune Global 500 2009 года. Штаб-квартира компании располагается в городе Дирборн (пригород Детройта, штат Мичиган), а её европейского филиала — в Кёльне, ФРГ.

Пред история

Вплоть до 1970-х гг. у Ford не было серьезных причин что-либо менять. В 60-70х г.г. конкуренция на американском автомобильном рынке была далека от той, которую принято считать высокой: здесь правили три гиганта – Ford, General Motors и Chrysler. Хотя 1960-е гг. были отмечены растущей волной потребительства и более искушенным спросом, никакой реакции со стороны американской автомобилестроительной промышленности не последовало. Тот факт, что гарантийные сроки были увеличены, ничего не изменил: масштабных разработок новой продукции не последовало.

Первый шок автомобилестроительная промышленность испытала в 1974г., когда разразился нефтяной кризис. Американский рынок резко переключился на малолитражные автомобили, что было на руку японским экспортерам, в то время как Ford со своими заводами, в основном рассчитанными на крупногабаритные модели, оказался в крайне невыгодном положении. Единственным спасением для концерна оставался выпускавший малолитражки Pinto, куда и были экстренно стянуты производственные мощности. В середине 70-х гг. правительство заморозило цены на нефть и в моду вновь вошли крупные модели. При этом Ford оказался перед лицом проблемы избыточных мощностей на Pinto.

К 1978 г., однако, Ford смог вернуть свои прежние позиции на американском рынке. Прибыли тогда достигли рекордно высокого уровня, но в 1979 г. последовал еще один нефтяной кризис. Малолитражки снова стали фаворитами, а Ford вновь столкнулся с перепроизводством крупногабаритных моделей. Но за это время японцы успели усовершенствовать свои модели и предлагали американскому потребителю отличное качество и широкие возможности - все, что раньше ассоциировалось с большими автомобилями. Американские автомобильные гиганты столкнулись с достойным конкурентом, к тому же иностранным. Тем временем в экономике страны наступил резкий спад, и темпы инфляции достигли максимальной отметки - 18%. Это ощутимо ударило по дилерам. В это время Ford испытывал также проблемы из-за своего имиджа, накрепко связанного с низким качеством: почти каждую неделю пресса критиковала компанию, за проблемы с выхлопными выбросами, а также за несоблюдение норм безопасности. Ситуацию усугубляли проблемы на Pinto и последовавшее вскоре судебное разбирательство, возбужденное штатом Индиана против членов Совета директоров, которые обвинялись в повышенной пожароопасности Pinto при столкновениях задней частью автомобиля (в конце концов, дело было решено в пользу Ford). Единственными малолитражными моделями, поставлявшимися Ford на американский рынок во время второго топливного кризиса 1979 г., были Pinto и экспортируемая из Европы Fiesta. Начало 1980-х гг. было отмечено закрытием трех сборочных заводов Ford. Более того, американская компания была вынуждена стать должником своей собственной европейской организации, чтобы расплатиться с рабочими. Начиная с последнего квартала 1979 г. Ford терпел убытки.

1970-е гг. показали, что концерну не хватало гибкости и рыночной восприимчивости. Цикл разработки новых моделей был слишком затянутым; изменения вводились главным образом для того, чтобы не выходить за рамки новых законодательных требований. Серьезные проблемы возникли из-за низкого качества и периодического снятия моделей с производства для вынужденных доработок. Репутация Ford был нанесен огромный урон. А в это время на рынки, традиционно принадлежавшие Ford, уверенно вторгались японские производители, продукция которых стала серьезным конкурентом. Варианты развития событий были очевидны: либо Ford кардинально изменится, либо продолжит падение.

Первые шаги: слом парадигмы «руководство – служащие» и политика РМ/ЕI

В конце 1979 г. Генри Форд II объявил об уходе с поста председателя, назначив своим преемником Филипа Колдуэлла. Нового председателя серьезно беспокоила неспособность компании гибко и восприимчиво реагировать на потребности рынка выпуском качественной продукции. Он начал с того, что серьезно занялся проблемой качества. Представители высшего руководства неоднократно побывали в Японии, и им открылся тот факт, что для успешной конкуренции в новых условиях Ford должен отказаться от традиционного противостояния и взаимных обвинений между служащими корпорации (в лице непоколебимых профсоюзов) и ее руководством.

В ходе встреч между высшим руководством компании и профсоюзами было решено, что Ford нуждается в новом стиле управления - с более активным участием сотрудников. Была сформирована основная команда, в состав которой вошли главным образом представители кадровой структуры. Ею была сформулирована базовая политика «Открытого управления /Участия служащих» (Participative Management/Employee Involvement, РМ/ЕI). В основе философии РМ/ЕI лежала идея о командном подходе к выявлению проблем и выработке решений. Новая политика требовала от сотрудников более активного отношения к их рабочей среде, а от руководителей - более открытого стиля в управлении. Так было положено начало переходу компании к новому состоянию, в котором, как ожидалось, она будет способна формировать команды и активно привлекать их к работе над проблемами, что и является главной составляющей реинжиниринга.

Как подход, так и успешность политики РМ/ЕI на каждом предприятии были разные. Это показало, что какой бы блестящей ни была идея, все решает качество управления на местах и способность рабочих к сотрудничеству.

Эволюционный переход к управлению качеством

Открытое управление и участие в нем служащих было неплохим достижением, но само по себе оно еще не гарантировало высокого качества продукции. Практиковавшийся в компании подход к вопросам качества был основан скорее на выявлении и отсортровке брака, чем на его предотвращении, и нуждался в серьезном вмешательстве.

Для решения этой проблемы было решено привлечь Эдварда Деминга. От имени компании в Вашингтон, где в то время работал Деминг, отправились корпоративный директор по качеству и группа менеджеров высшего уровня. Они провели у Деминга один день, и на них эта встреча произвела огромное впечатление. Кроме того руководители высшего звена посетили ряд американских компаний, с которыми работал Деминг, и это впечатлило их еще больше. После этого руководство компании пришло к выводу, что вся система качества в Ford действовала в неверном направлении. Первая проблема заключалась в том, что обеспечение качества было неразрывно связано с инспекторами, а это означало дополнительные расходы; и в то же время на лучшем счету всегда были те заводы, где затраты были ниже. Вторая проблема касалась основного принципа работы всей системы, которая была настроена скорее на отслеживание брака и наказание виновных, чем на принятие превентивных мер.

В начале 1980-х гг. Деминг приступил к работе в Ford. Свою работу он начал со встреч с высшим руководством. По мнению Деминга, ответственность за качество несут не рабочие, а руководство, причем максимальная ответственность ложится на тех, кто находится на самом верху структуры. Качество стало предметом первостепенной важности, и такой подход был распространен по всем уровням компании. Постепенно изменилось и общее отношение - оно стало более открытым, равно как и коммуникация. Старая практика иерархических отношений, когда вышестоящие контролировали нижестоящих, подмечая их промахи и подлавливая на ошибках, осталась в прошлом.

Эффект, который это произвело по всей компании, превзошел самые смелые ожидания. Решения, которые ранее считались невозможными, принимались как нечто само собой разумеющееся. Так, например, Колдуэлл и Петерсон, обеспокоенные некоторыми вопросами качества, отложили запуск в массовое производство американской модели Ford Escort на автоматической коробке передач. Учитывая, что 80% продаж новых моделей приходилось именно на автомобили с автоматической коробкой передач, а также тот факт, что компания в то время несла серьезные убытки, это решение вызвало немалое удивление. Такой шаг со стороны руководства наглядно продемонстрировал, что руководство готово подтвердить свои слова реальными делами и сохраняет постоянство цели.

Распространение видения (середина 1980-х гг.)

В 1984 г. Генри Форд II, который после передачи председательского кресла Колдуэллу продолжал работать в Совете директоров, подал в отставку. Однако перед своим уходом он сформировал небольшую команду, поставив во главе ее старшего вице-президента и поручив этой группе разработать для компании новое видение. Это было первой попыткой компании объяснить, что она из себя представляет и каких людей объединяет вокруг себя. На своей прощальной встрече, собравшей 400 старших менеджеров компании со всего мира, Генри Форд представил новый документ, называвшийся «Миссия, ценности и руководящие принципы компании Ford» (Mission, Values and Guiding Principles, MVGP).

Этот документ содержал описание не только самой миссии, но и той организационной культуры, которая требовалась для ее реализации. Среди прочих заявлений там были следующие: «Непрерывное совершенствование необходимо», «Качество прежде всего», «Мы одна команда» и «Люди - источник нашей силы».

Закрепление качества: тотальное превосходство качества Ford

(конец 1980-х гг.)

Влияние Деминга начало приносить первые плоды. В середине 1980-х гг. были зарегистрированы прибыли, и впервые с конца 20-х гг. Ford по уровню прибылей обогнал General Motors. Однако внедренные мероприятия позволили достичь лишь временных преимуществ, а для поддержания уровня доходности, требовались более серьезные меры. В это время Ford начинал выпуск новых моделей - Granada и Taurus. В середине 80-х гг. они были признаны «автомобилями года» как в США, так и в Европе. Правда, Taurus появился на рынке позже намеченного срока: его разработка была завершена с опозданием.

В это время в компании была сформирована новая команда, которая должна была проанализировать систему качества. Команда в основном состояла из представителей Корпоративной группы качества, а вклад в ее работу со стороны разнообразных функциональных подразделений достигался посредством общих ревизионных собраний. Хотя под влиянием Деминга системы качества в Ford стали намного совершеннее, они по-прежнему были сфокусированы на производственной и инженерно-конструкторской деятельности. Конечно, переход от инспектирования к превентивным мерам означал существенный шаг вперед, но междисциплинарные процессы (включавшие большую долю производственных и конструкторских работ за пределами компании) протекали слишком медленно и не отличались высоким качеством. Существовавшая стратегия качества, основанная на соответствии производимых деталей спецификациям, была слишком ограниченной. Она не предполагала никаких стимулов для совершенствования, после того как требования спецификации были соблюдены. Команда сформулировала новую политику качества, которая должна была поместить в центр внимания компании не технические спецификации, а нужды потребителей. Таким образом, качество приобрело новое смысловое наполнение и стало означать предоставление потребителям нужных им товаров и услуг и удовлетворение их ожиданий по цене, в полной мере соответствующей ценности. Новая политика качества также гласила, что любая работа является процессом предоставления товаров и услуг, а потому требования к качеству должны распространяться не только на проектирование и производство, но на всех служащих компании. Новая инициатива получила название «Тотальное превосходство качества Ford» (Ford Total Quality Excellence, FTQJE).

Зарождение междисциплинарных команд

(середина 1980-х гг.)

К середине 1980-х гг. все три инициативы - PM/EI, MVGP и FTQJE - развивались параллельно. В некоторых подразделениях результаты их совместного действия были огромными, а где-то ничтожно малыми. В выигрыше неизменно оказывались те участки компании, где легко формировались междисциплинарные команды и имелась поддержка со стороны местного высшего руководства. Первые программы формулировались и разворачивались самими командами непосредственно; их предназначением было дать жизнь еще большему числу новых команд для разрешения вопросов качества на местном уровне.

Одна из таких междисциплинарных команд начала осуществлять программу под названием «Концепция для потребителя» (Concept to customer). Поскольку разработка модели Taurus затягивалась, в середине 1980-х гг. была сформирована междисциплинарная команда, которой предстояло изучить и перепроектировать процесс разработки новых продуктов. В это время на рабочие процессы компании серьезное влияние начали оказывать разнообразные информационные технологии, в том числе сетевые системы и системы CAD/CAM (системы автоматизированного проектирования и изготовления). Во главе с Дном Ривардом команда подготовила новый проект процесса разработки продукции. Кроме того, она сформулировала новые принципы управления такими программами, как разработка продукции: теперь этим должны были заниматься междисциплинарные команды процесса. Следуя рекомендациям команды, Ford сократил сроки разработки американских вариантов новых моделей Mustang и Explorer на 25%.

На предприятиях Ford появились и другие результаты реинжиниринга процессов. Рационализация процессов и введение новых информационных систем были главными элементами нового проекта, за который Ford взялся с большим энтузиазмом; проект этот был направлен на 20%-е сокращение центрального отдела по работе с кредитными - с 500 до 400 человек. Но когда представители Ford побывали на предприятиях Mazda, они увидели, что там весь кредитный отдел состоял из пяти человек. В результате команда, занимавшаяся перепроектированием процесса в Ford, провела более радикальные мероприятия и добилась сокращения не на 20, а на 75%.

Три глобальные инициативы стали источником целого ряда местных инициатив, которые принесли свои плоды. Однако очевиден был и факт негативного влияния из-за отсутствия методологии внедрения этих изменений. В результате на нижних уровнях компании росли недоверие и цинизм - свидетельство того, что люди слышали много громких слов, но не видели реальных изменений. Назрела острая потребность в интеграции разрозненных подходов - PM/EI, MVGP и FTQJE - в рамках единой последовательной методологии, которая смогла бы обеспечить их действенность.

Методология совершенствования процессов (конец 1980-х - начало 1990-х гг.)

В 1988 г. была сформирована междисциплинарная команда, перед которой поставили задачу изучить текущую ситуацию для внедрения инициатив PM/EI, MVGP и FTQE и перенять успешный опыт других команд, в частности тех, которые разрабатывали программу «Концепция для потребителя» и перепроектировали центральный отдел по работе с кредитами. Итогом их совместной работы стала новая методология внедрения изменений. Будучи распространенной среди руководителей, она способствовала осуществлению в компании тех изменений, которые были необходимы для поддержания ее конкурентоспособности.

Следуя этой методологии, междисциплинарная команда проходит следующие неперенные стадии: определение объема изменения, заключение контракта с принимающей стороной, планирование проекта и непосредственно реализация изменения. Методология обеспечивает команды инструментами анализа и методами управления изменениями и проводит их через все этапы процесса совершенствования - от «Выявления возможности» до «Продолжения совершенствования».

Новая методология была сформирована в 1988 г. Для содействия в разработке обучающих программ и вводу в действие самой методологии были приглашены внешние консультанты. Для поддержания методологии внедрения изменений в Ford работают две обучающие программы. Первая длится один день и, будучи предназначенной для старших менеджеров, имеет обзорный характер. Центральное место в ней занимают такие вопросы, как роль куратора и новые управленческие отношения, необходимые для проведения реинжиниринга. Вторая программа продолжительностью в два дня готовит менеджеров к управлению междисциплинарными реинжиниринговыми командами. В рамках программы они учатся практическому применению семи-этапной методологии «Совершенствование деятельности» (Performance Improvement, PI). Программа также способствует и развитию навыков лидерства, необходимых для успешного формирования междисциплинарной команды и руководства. К моменту завершения программы участвующие в ней команды уже разрабатывают общие планы действий и настроены на их активное осуществление на местах. С тех пор «мастерские» и семинары в компании проводятся каждый месяц; за все время было подготовлено свыше 4000 руководителей команд в США и еще около 900 - в Европе.

Благодаря четко определенной и высококачественной методологии успешность проектов реинжиниринга бизнес-процессов находится на уровне 80%. В число наиболее удачных проектов вошли:

- Перепланирование литейного процесса на моторном заводе в Испании, в результате чего освободилась целая смена рабочего времени и на 15% сократилось время прохождения изделиями поточной линии.
- Перепланирование процесса управления заявками дилеров на поставку запасных частей, что стало причиной значительной экономии и для Ford, и для дилеров, а заодно уменьшило число ошибок.
- Перепланирование процесса подбора и испытания новых красок, благодаря чему его продолжительность сократилась вдвое.

Эволюция Ford продолжалась и в последующие годы. Планируется компанию организовать по принципу центров поддержки продуктов, состоящих из междисциплинарных команд процессов с полной занятостью, каждая из которых будет иметь собственный комплекс, обеспечивающий все необходимые условия для функционирования. Была сформирована новая междисциплинарная команда из 25 руководителей высшего звена, которая занимается детальной разработкой, планированием перехода и внедрением нового видения. В штат команды введена новая должность вице-президент по руководству процессами; одним из первых результатов этого нововведения стало расширение сферы применения информационных систем за традиционные рамки финансовой сферы.

Задания к кейсу:

1. Указать методы прогнозирования управленческой ситуации и последствия принятого управленческого решения.
2. Определите особенности проекта по управлению качеством в организации:
 - 1) управление качеством на уровне фирмы;
 - 2) подготовку кадров и обучение методам управления качеством;
 - 3) деятельность кружков качества;
 - 4) инспектирование деятельности по управлению качеством;
 - 5) использование статистических методов;
 - 6) участие в общенациональных программах по оценке качества.
3. Сформулируйте дерево целей/задач в рамках проекта.

Кейс 3

«Управление качеством в сервисной компании»

Компания «Наблюдатель» занимается установкой и обслуживанием систем видеонаблюдения. Вторым направлением деятельности является установка и обслуживание электронных систем противопожарной безопасности. Сами системы и приборы они закупают у сторонних организаций, более 50% закупаются в российских компаниях-изготовителях.

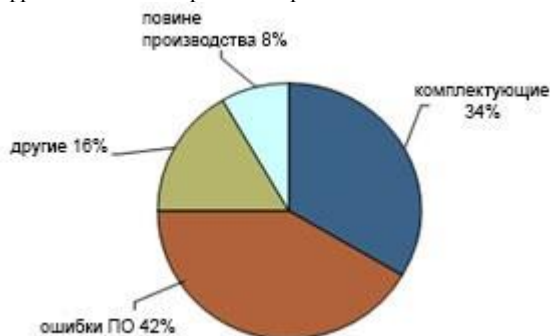
Основной проблемой эффективной эксплуатации устройств является физическое старение устройств, особенно тех, которые находятся снаружи объектов и эксплуатируются более года.

Высокая степень морального и физического износа оборудования по видеонаблюдению приводит к увеличению потока отказов работы систем, увеличивает нормы времени на его обслуживание. В 2013 году среднее время устранения повреждений оборудования по сравнению с 2012 годом увеличилось на 24 минуты. При этом среднее время восстановления работы оборудования составляет свыше 4 часов.

Неудовлетворительным остается состояние кабелей. Понижение изоляции, сообщения между жилами, обрывы жил приводят к отказам устройств.

Из общего количества отказов по вине эксплуатационного штата произошло 70% отказов. Из них 10 случаев — замена неисправных комплектующих, 7 случаев — некачественное выполнение тех. процесса, 3 случая — перегорание предохранителей.

В 2013 году было допущено 24 отказа цифровых систем передачи. Причины возникновения отказов в работе цифровых устройств:



Наибольшее число отказов в общем количестве отказов пожарной и охранно-пожарной сигнализации — по причине завода-изготовителя.

Отказы, вызванные сбоями внешнего электроснабжения, составили 18% от общего количества отказов средств пожарной и охранно-пожарной сигнализации.

Старение устройств связи, недостатки процессов технического обслуживания, неудовлетворительный профессионализм работников, отсутствие должной системы мотивации – все эти причины приводят к отказам устройств связи и неудовлетворению внутренних и внешних потребителей. Ситуация осложняется использованием в системах аналоговых и цифровых устройств, а работники лучше обслуживают именно аналоговые устройства. Специалистов по цифровым устройствам в компании – единицы.

К 2013 году общий объем потерь от брака (как в относительном, так и в натуральном выражении) возрастает, причем брак возникает как по вине первоначального брака от завода-изготовителя, так и вследствие некачественного монтажа.

Как следствие проблемы обеспечения качества — ухудшение финансовой составляющей деятельности компании в целом, рост себестоимости услуг инфраструктуры и сокращение доходов. Поэтому на предприятии происходит сокращение статьи затрат на обеспечение достигнутого уровня качества услуг.

Вопросы для решения:

- Проанализируйте проблемы, ухудшающие качество работы технических средств, и составьте список.
- На каждую проблему из списка напишите возможное решение.
- Сформулируйте общие рекомендации с обоснованием для руководства «Наблюдателя».

Кейс 4

Строительная подрядная организация. 4 основных филиала, филиал механизации работ (краны и транспорт), аппарат управления. В каждом филиале - свои монтажные бригады, директор, главный инженер, ПТО, сметный отдел, бухгалтерия, небольшой цех изготовления и т.п.

В аппарате управления ПТО, сметный отдел, фин.службы и т.д.

Директора филиалов и руководство аппарата управления являются собственниками. Основного собственника, обладающего более чем 50% акций нет.

Возраст директоров и главн.инженеров филиалов - после 55.

Возраст директоров аппарата управления - 40-45.

После кризиса организация вышла с сокращением персонала на 30%. В филиалах ПТО сокращены до 50%.

Заработная плата в филиале ниже среднерыночного уровня.

Заработная плата в аппарате управления на среднерыночном уровне для молодежи, ниже рыночного уровня для работающих пенсионеров (и требования ниже).

На текущий момент проявляется подъем заказов на рынке. Но в связи с работой с иностранными или крупными российскими генеральными подрядчиками ужесточаются требования к подрядчикам.

Проблема состоит в том, что текущий уровень качества монтажа не позволяет сохранять лояльность Заказчика и ген.подрядчика для обеспечения следующих контрактов.

Симптомы проблемы:

- низкое качество монтажа - не можем сдать работы Заказчику;
- несвоевременное оформление исполнительной документации.

Еще проблемы:

- нехватка прорабов и мастеров;
- общее равнодушие на строительной площадке со стороны прорабов и мастеров - "работаем как заплатили";
- нежелание что-то менять со стороны руководства филиалов (в том числе в силу возраста);

Задача: Предложить комплекс мер, которые позволят с минимальными затратами выйти на уровень требований иностранных и крупных российских генподрядчиков. Горизонт планирования 1-3 года.

Кейс 5

Осечка с бронированием

Марк, Донна и их дети, как и многие другие семьи, традиционно отправляются на пасхальный обед в ресторан в крупном отеле, расположенном в центре города. В этом году, как и в прошлом, Донна позвонила и заказала места за три недели до Пасхи.

Поскольку половина участников нынешнего торжества — маленькие дети, семья прибыла за 20 минут до зарезервированного на 11.30 времени, чтобы без спешки занять свои места. Однако, когда они вошли в ресторан,

сотрудница заявила, что места для них не зарезервированы. Она объяснила, что иногда гости не приходят даже после бронирования и что, возможно, она сможет найти им столик, если такое случится. Марк и Донна были и совершенно расстроены и настаивали, что они заранее забронировали места и ожидают, что им отведут их места немедленно. Сотрудница ответила: «Я верю, что вы их зарезервировали, но я не могу посадить вас, пока все люди в списке бронирования не будут размещены. Вы можете пройти в холл, где вам предложат кофе и пунш, пока вы будете ждать». Когда Марк попросил пригласить менеджера, сотрудница ответила: «А я и есть менеджер» — и начала заниматься другими гостями. В конце концов, в 11.45 семью пригласили за столик, но праздник оказался смазанным. На следующий день Марк написал письмо менеджеру отеля и объяснил случившееся. Марк занимался по программе MBA в местном университете и помимо других дисциплин изучал курс управления всеобщим качеством. На занятиях они как раз обсуждали вопросы сфокусированности на потребителях и некоторые подходы, используемые в компании The Ritz-Carlton Hotel, два раза получавшей премию Болдриджа. Марк закончил свое письмо выводом: «Я уверен, мы не столкнулись бы с подобной ситуацией в отеле, где по-настоящему занимаются качеством». Пример но через неделю он получил следующий ответ.

«Мы с удовольствием выслушиваем мнение наших уважаемых гостей и хотели бы, чтобы вас обслуживали на уровне, которого мы пытаемся добиться в нашей работе. Наш менеджер, отвечающий за ресторан, получил ваше письмо и попросил меня ответить вам, поскольку я отвечаю за всеобщее качество. Еще раз, просмотрев наши записи, мы не увидели в наших учетных документах резервирования, сделанного вашей семьей. Я передал ваши комментарии руководителю отдела, чтобы другие гости не испытывали неудобств, с которыми столкнулись вы. Еще раз спасибо за то, что вы поделились своими мыслями с нами. Мы верим в философию «постоянного совершенствования» и благодаря обратной связи, как в вашем случае, продолжим улучшать обслуживание наших гостей».

Вопросы для обсуждения

1. Соответствовали ли действия сотрудницы ресторана философии качества, сфокусированного на потребителе? Что она могла бы сделать в этой ситуации по-другому?

2. Как бы вы отреагировали на письмо, которое получил Марк? Мог бы сотрудник, отвечающий за всеобщее качество, отреагировать на ситуацию по-другому? О чем свидетельствует тот факт, что менеджер отеля не ответил вам лично?

Тематика для электронного конспекта

Электронное конспектирование с комментариями (анализ текста)

Герасимов Б. И., Герасимова Е. Б., Евсейчев А. И., и др.. Управление качеством : гибкие системы менеджмента качества: учебное пособие [Электронный ресурс] / Тамбов: Издательство ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2015. -160с. - 978-5-8265-1401-6

<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=444661>

Стр. 22 Устойчивое управление качеством продукции

Особенности электронного конспектирования и требования к конспекту

Важнейшей разновидностью аналитико-синтетической переработки документов является конспектирование письменных источников информации, в том числе в их электронном варианте. В современном потоке научно-технической информации доля этих источников неуклонно возрастает, и обработка их имеет свои специфические особенности по сравнению с традиционными способами конспектирования: Компьютерное конспектирование научно-технических текстов является частью более широкой и чрезвычайно важной проблемы – проблемы моделирования процессов понимания, алгоритмизации обработки сообщений (текстов) - применение маркеров для цветовой разметки текста, ключевых слов и др. На этапе создания массива первичных документов необходимо четко сформулировать тему (название) подготавливаемого первичного документа (в нашем случае - обзора) и определить цель документа, на какие вопросы он должен ответить (какие вопросы должны быть освещены, чтобы достичь поставленной цели). Формулируя ответы на эти вопросы, мы получим предварительное оглавление (содержание, структуру) документа.

Рекомендации по составлению конспекта

1. Определите цель составления конспекта.
2. Читая изучаемый материал в электронном виде в первый раз, разделите его на основные смысловые части, выделите главные мысли, сформулируйте выводы.
3. Если составляете план - конспект, сформулируйте названия пунктов и определите информацию, которую следует включить в план-конспект для раскрытия пунктов плана.
4. Наиболее существенные положения изучаемого материала (тезисы) последовательно и кратко излагайте своими словами или приводите в виде цитат.
5. Включайте в конспект не только основные положения, но и обосновывающие их выводы, конкретные факты и примеры (без подробного описания).
6. Составляя конспект, записывайте отдельные слова сокращённо, выписывайте только ключевые слова, делайте ссылки на страницы конспектируемой работы, применяйте условные обозначения.
7. Чтобы форма конспекта отражала его содержание, располагайте абзацы «ступеньками», подобно пунктам и подпунктам плана, применяйте разнообразные способы подчеркивания, используйте карандаши и ручки разного цвета.
8. Отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.
9. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.
10. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

Схема соответствия типовых контрольных заданий и оцениваемых знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Формируемая компетенция	Наименование индикатора достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПК-2 Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компании с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ПК-2.1	Вопросы к экзамену Тестовые задания
	ПК-2.2	Вопросы к экзамену Тематика для электронного конспекта Тематика докладов
	ПК-2.3	Вопросы к экзамену Проблемная ситуация (Кейс) Практическое задание