

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Дальневосточный федеральный университет»  
(ДВФУ)

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

«СОГЛАСОВАНО»

Школа экономики и менеджмента  
(название школы ДВФУ)

Руководитель ОП

\_\_\_\_\_  
(подпись) (Ф.И.О. рук. ОП)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующая кафедрой  
Менеджмента  
(название кафедры)

\_\_\_\_\_  
(подпись) (Ф.И.О. зав. каф.)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«Инструменты и методы эффективного управления»**  
**Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент**  
**Форма подготовки очная/заочная**

курс 4/4 семестр 7/-

лекции 36/10 (час.)

практические занятия 36/12 час.

Лабораторные занятия \_ час.

в том числе с использованием МАО лек. \_ /пр. 18/6 /лаб. \_ час.

всего часов аудиторной нагрузки 72/22 (час.)

в том числе с использованием МАО 18/6 час.

самостоятельная работа 72/118 (час.)

в том числе на подготовку к экзамену \_\_\_ час.

зачет 7 семестр / 4 курс

экзамен \_ семестр

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями образовательного стандарта, самостоятельно устанавливаемого ДВФУ, утвержденного приказом ректора от 04.04.2016 г.

Рабочая программа дисциплины обсуждена на заседании кафедры Менеджмента  
протокол № \_\_ от « \_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Заведующая (ий) кафедрой \_\_\_\_\_ Е.А. Глотова

Составитель (ли): \_\_\_\_\_ А. В. Васильковский, ст. преподаватель кафедры менеджмента

**Оборотная сторона титульного листа РПУД**

**I. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:**

Протокол от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г. № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись) (И.О. Фамилия)

**II. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:**

Протокол от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г. № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись) (И.О. Фамилия)

## ABSTRACT

**Bachelor's degree** in 38.03.02 Management

**Course title:** Tools and methods for effective management

**Discipline of Variable part of Block 1, 4 credits**

**Instructor:** Alexey V. Vasilkovskiy, senior teacher

**At the beginning of the course a student should be able to:**

- ability to self-improvement and self-development in the professional sphere, to improve the general cultural level;
- ability to use modern methods and technologies (including information) in professional activities;
- ability to use the basics of economic knowledge in various fields of activity;
- ability to self-organization and self-education;
- ability to design organizational structures, participate in the development of human resources management strategies of organizations, plan and implement activities, distribute and delegate authority, taking into account personal responsibility for the activities undertaken.

**Learning outcomes:**

*general professional competences (GPC):*

- possession of decision-making methods in the management of the operational (production) activities of organizations (GPC-6);

*professional competences (SPC):*

- ability to analyze the relationship between the functional strategies of companies with the aim of preparing balanced management decisions (SPC-5);
- possession of the skills of step-by-step control over the implementation of business plans and terms of agreements, contracts and contracts, the ability to coordinate the activities of executors with the help of a methodological toolkit for implementing management decisions in the field of functional management to achieve high consistency when performing specific projects and works (SPC-7);

- possession of the skills of quantitative and qualitative analysis of information when making management decisions, building economic, financial and organizational and managerial models by adapting them to specific tasks of management (SPC-10).

### **Course description:**

The purpose of the discipline is to form the basic theoretical knowledge of students, to learn to choose and apply in practice the modern tools of effective enterprise management in a dynamically changing external environment. The main goals are to study of the classification and essence of tools and effective management methods; acquisition of skills to use tools and methods, applied at the stage of market research and product design and processes, tools and methods used at the production stage, integrated tools to improve the activities of the enterprise; study of approaches to the selection of tools and methods for improving performance.

### **Main course literature:**

1. Fundamentals of effective management: Tutorial - M.: SIC INFRA-M, 2015. - 320 pp. : 60x90 1/16. - (Higher education: Undergraduate) (Binding 7BC) ISBN 978-5-16-009563-9 - Access Mode: <http://znanium.com/catalog/product/447418>

2. Key strategic tools. 88 tools that every manager should know [Electronic resource] / V. Evans; per. from English V.N. Yegorova. —El. ed. — Electron. text given. (1 pdf file: 459 p.) .— M. : BINOM. Laboratory of knowledge, 2015. ISBN 978-5-9963-2902-1 - Access mode: <http://znanium.com/catalog/product/545142>

3. Methods of quality management. Metodol. org projection engineer. composition. systems ... / P.S. Serenkov. - M. : SIC Infra-M; Mn. : New. Knowledge, 2014. - 491 pp. : il.; 60x90 1/16 + 8 l. silt - (High. Images: Bachelor.). (p) ISBN 978-5-16-004962-5 - Access Mode: <http://znanium.com/catalog/product/389952>

4. Systems, methods and tools of quality management: Textbook (textbook for universities) / M. Canet, B. Ivanov, B root and others. - Sp-b. : Peter, 2011. - 576 p. Access mode: <http://www.1variant.ru/2011-10-27-22-57-07/180-2014-04-10-07-13-23/2505--12-0-2014-6.html>

5. Competitiveness of management on the basis of modern forms and methods of enterprise management [Electronic resource]: Monograph / V.I. Morgunov, G.V. Larionov. - M .: Marketing Publishing and Trading Corporation, 2014. - 160 p. - ISBN 978-5-394-02462-7 - Access mode: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=514520>

**Form of final control:** passed/fail.

## АННОТАЦИЯ

Учебный курс «Инструменты и методы эффективного управления» предназначен для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент очной/заочной форм обучения.

Дисциплина «Инструменты и методы эффективного управления» включена в состав вариативной части блока «Дисциплины (модули)».

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 часа. Учебным планом предусмотрены лекционные занятия (36/10 часов), практические занятия (36/12 часов, в том числе в активной и интерактивной форме – 18/6 часов), самостоятельная работа студентов (72/118 часов). Дисциплина реализуется на 4 курсе в 7 семестре для студентов очной формы обучения, на 4 курсе – для студентов заочной формы обучения.

Дисциплина «Инструменты и методы эффективного управления» основывается на знаниях, умениях и навыках, полученных в результате изучения дисциплин «Микроэкономика», «Основы менеджмента», «Теория организации», «Экономика фирмы», «Маркетинг», «Финансовый менеджмент», «Финансовый и управленческий учет», «Управление проектами», «Основы управления персоналом», «Информационные технологии в профессиональной деятельности» и позволяет подготовить студентов к прохождению производственных практик по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (в организационно-управленческой, в проектной деятельности, в информационно-аналитической деятельности), к преддипломной практике и написанию выпускной квалификационной работы бакалавра.

Содержание дисциплины состоит из трёх разделов и охватывает следующий круг вопросов:

1. Классификация инструментов и методов эффективного управления, инструменты и методы эффективного управления на этапе исследования рынка и проектирования продукции и процессов: классификация инструментов и

методов эффективного управления на основе стадии жизненного цикла продукции, инструменты и методы, используемые на этапе исследования рынка, QFD, FMEA-анализ.

2. Инструменты и методы эффективного управления на этапе производства: 7 инструментов контроля качества, SMED, 5S, TPM, точно-во-время, бережливое производство.

3. Комплексные инструменты и методы управления: комплексные инструменты производственного управления (производственная система Тойота, производственные системы ведущих промышленных корпораций, концепция теории ограничений Э. Голдрата, программа «20 ключей» Ивао Кобаяси); современные технологии управления (краудсорсинг, франчайзинг, аутсорсинг, бенчмаркинг и пр.).

**Цель** – сформировать у студентов базовые теоретические знания, научить выбирать и применять в практической деятельности современные инструменты эффективного управления предприятием в условиях динамично изменяющейся внешней среды.

**Задачи:**

- изучение классификации и сущности инструментов и методов эффективного управления;
- приобретение навыков использования инструментов и методов, применяемые на этапе исследования рынка и проектирования продукции и процессов, инструментов и методов, применяемые на этапе производства, комплексных инструментов улучшения деятельности предприятия;
- изучение подходов к выбору инструментов и методов для улучшения деятельности.

Для успешного изучения дисциплины «Инструменты и методы эффективного управления» должны быть сформированы следующие предварительные компетенции:

- способность к самосовершенствованию и саморазвитию в профессиональной сфере, к повышению общекультурного уровня (ОК-1);

- способность использовать современные методы и технологии (в том числе информационные) в профессиональной деятельности (ОК-5);
- способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности (ОК-10);
- способность к самоорганизации и самообразованию (ОК-14);
- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3).

В результате изучения данной дисциплины у обучающихся формируются следующие общепрофессиональные и профессиональные компетенции (элементы компетенций):

Код и формулировка компетенций	Этапы формирования компетенций	
ОПК-6: владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	Знает	основные методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций
	Умеет	находить рациональные решения в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций, выявлять проблемы, формулировать цели, выбирать критерии эффективности
	Владеет	практическими навыками принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций
ПК-5: способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	Знает	теоретические основы управления основными функциональными областями деятельности организации, имеет системное представление об их взаимосвязи
	Умеет	использовать инструменты анализа эффективности используемых функциональных стратегий организации
	Владеет	навыками подготовки управленческих решений, сбалансированных с учетом целей разных функциональных подсистем организации
ПК-7: владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координи-	Знает	основные методы контроля и координации процесса реализации принятых управленческих решений
	Умеет	использовать отчетность организации, внешнюю информацию для контроля реализации управленческих решений,



Код и формулировка компетенций	Этапы формирования компетенций	
<p>рывать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального ме-</p>		бизнес-планов
	Владеет	<p>навыками использования основных инструментов и методов эффективного контроля реализации управленческих решений, бизнес-планов</p>
<p>ПК-10:            владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления</p>	Знает	<p>принципы, подходы к построению и основные виды экономических и организационно-управленческих моделей, лежащих в основе инструментов эффективного управления</p>
	Умеет	<p>использовать методы сбора, количественного и качественного анализа информации, требуемой для применения инструментов эффективного управления</p>
	Владеет	<p>основными навыками подготовки управленческих решений с использованием экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей на основе количественного и качественного анализа доступной информации</p>

Для формирования вышеуказанных компетенций в рамках дисциплины «Инструменты и методы эффективного управления» применяются следующие методы активного/интерактивного обучения: работа в малых группах, дискуссия, решение кейсов.

# **I. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА**

**Тема 1. Классификация инструментов и методов эффективного управления. Инструменты и методы эффективного управления на этапе исследования рынка и проектирования продукции и процессов (12/3 час.)**

Классификация инструментов и методов эффективного управления (на основе стадии жизненного цикла продукции).

Инструменты и методы, используемые на этапе исследования рынка. QFD. Семь инструментов управления качеством. FMEA-анализ, FTA-анализ

**Тема 2. Инструменты и методы эффективного управления на этапе производства (12/3 час.)**

Инструменты и методы эффективного управления на этапе производства: 7 инструментов контроля качества, SMED, 5S, TPM, точно-во-время, Бережливое производства.

**Тема 3. Комплексные инструменты и методы управления (12/4 час.)**

Комплексные инструменты производственного управления: производственная система Тойота, производственные системы ведущих промышленных корпораций (Форд, Росатом, Ниссан-Рено и т.д.). Концепция Э. Голдратта «Теория ограничений». Программа «20 ключей» Ивао Кобаяси.

Современные технологии управления: краудсорсинг, франчайзинг, аутсорсинг, аутстаффинг, бенчмаркинг. Критерии, методы и подходы выбора методов для совершенствования деятельности

## **II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА**

**Практические занятия**

**(36/12 час., в том числе 18/6 час. с использованием методов активного обучения)**

**Практическое занятие №1. Классификация инструментов и методов эффективного управления. Инструменты и методы эффективного управления на этапе исследования рынка и проектирования продукции и процессов (12/4 час.)**

*Метод активного/интерактивного обучения – дискуссия (групповое обсуждение), работа в малых группах (6/2 час.)*

1. Дискуссия на тему: «Проблемы эффективного управления на этапе исследования рынка и проектирования продукции».
2. Построение диаграмм из категории «7 простых инструментов управления качеством».
3. Расчет приоритетов требований потребителя.
4. Построение дерева отказов по методу FTA.
5. Проведение анализа процесса с использованием FMEA-анализа.

**Практическое занятие №2. Инструменты и методы эффективного управления на этапе планирования и организации производства (12/4 час.)**

*Метод активного/интерактивного обучения – дискуссия (групповое обсуждение), работа в малых группах (6/2 час.)*

1. Дискуссия на тему: «Сравнительный анализ методов управления на производстве».
2. Дискуссия на тему: «Сравнительный анализ использования методики 8D в различных производственных системах»
3. Дискуссия на тему: «Сравнительный анализ основных положений производственной системы компании Тойота, концепции теории ограничений и программы «20 ключей»»

4. Решение практических работ с использованием семи инструментов контроля качества.

**Практическое занятие №3. Комплексные инструменты и методы управления (12/4 час.)**

*Метод активного/интерактивного обучения – дискуссия (групповое обсуждение), работа в малых группах (6/2 час.)*

1. Подготовка докладов-презентаций к дискуссии по теме: «Краудсорсинг как технология современного менеджмента»

2. Подготовка докладов-презентаций к дискуссии по теме: «Бенчмаркинг как технология современного менеджмента»

3. Подготовка докладов-презентаций к дискуссии по теме: «Аутсорсинг как технология современного менеджмента»

4. Подготовка докладов-презентаций к дискуссии по теме: «Аутстаффинг как технология современного менеджмента»

5. Подготовка докладов-презентаций к дискуссии по теме: «Франчайзинг как технология современного менеджмента»

### **III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Инструменты и методы эффективного управления» представлено в Приложении 1 и включает в себя:

- план-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине, в том числе примерные нормы времени на выполнение по каждому заданию;
- характеристику заданий для самостоятельной работы обучающихся и методические рекомендации по их выполнению;
- требования к представлению и оформлению результатов самостоятельной работы;

– критерии оценки выполнения самостоятельной работы.

#### IV. КОНТРОЛЬ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ КУРСА

№ п/п	Контролируемые разделы / темы дисциплины	Коды и этапы формирования компетенций	Оценочные средства		
			текущий контроль	промежуточная аттестация	
1	Тема 1. Классификация инструментов и методов эффективного управления. Инструменты и методы эффективного управления на этапе исследования рынка и проектирования продукции и процессов	ОПК-6 ПК-5 ПК-10	знает	Собеседование (УО-1); Лабораторная работа (ПР-1);	Тест (ПР-1)
			умеет	Лабораторная работа (ПР-1);	Контрольная работа (ПР-2)
			владеет	Лабораторная работа (ПР-1);	Контрольная работа (ПР-2)
	Тема 2. Инструменты и методы эффективного управления на этапе исследования производства	ПК-5 ПК-10	знает	Конспект (ПР-7); Лабораторная работа (ПР-1);	Тест (ПР-1)
			умеет	Лабораторная работа (ПР-1);	Контрольная работа (ПР-2)
			владеет	Кейс-задача (ПР-11)	Контрольная работа (ПР-2)
	Тема 3. Комплексные инструменты и методы управления	ПК-7 ПК-10	знает	Дискуссия (УО-4); Собеседование (УО-1)	Реферат (ПР-14)
			умеет	Дискуссия (УО-4);	Реферат (ПР-14)
			владеет	Дискуссия (УО-4)	Реферат (ПР-14)

#### V. СПИСОК УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### Основная литература

*(электронные и печатные издания)*

1. Основы эффективного менеджмента: Учебное пособие - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 320 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-009563-9 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/447418>

2. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер [Электронный ресурс] / В. Эванс ; пер. с англ. В.Н. Егорова.—Эл. изд.—Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf : 459 с.).—М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. ISBN 978-5-9963-2902-1 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/545142>

3. Методы менеджмента качества. Методол. орг-ного проектир. инженер. состав. системы... / П.С. Серенков. - М.: НИЦ Инфра-М; Мн.: Нов. знание, 2014. - 491 с.: ил.; 60x90 1/16 + 8 л. ил. - (Выс. образов.: Бакалавр.). (п) ISBN 978-5-16-004962-5 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/389952>

4. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебное пособие (учебник для вузов) / М. Кане, Б. Иванов, В корешков и др. – Сп-б. : Питер, 2011. – 576 с. Режим доступа: <http://www.1variant.ru/2011-10-27-22-57-07/180-2014-04-10-07-13-23/2505--12-0-2014-6.html>

5. Конкурентоспособность менеджмента на основе современных форм и методов управления предприятиями [Электронный ресурс] : Монография / В. И. Моргунов, Г. В. Ларионов. — М.: Издательско-торговая корпорация «Маркетинг», 2014. — 160 с. - ISBN 978-5-394-02462-7 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=514520>

### **Дополнительная литература** (печатные и электронные издания)

1. Менеджмент систем: Как начать путь Toyota: Учебное пособие / Фиделльман Г.Н., - 2-е изд. - М.:Альпина Пабли., 2016. - 136 с.: ISBN 978-5-9614-5219-8 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/914321>

2. Система разработки продукции в Toyota: Люди, процессы, технологии Учебное пособие / Лайкер Д.К., Морган Д.М. - М.:Альпина Пабли., 2016. - 440 с.: 70x100 1/16. - (Модели менеджмента ведущих корпораций) ISBN 978-5-9614-0571-2 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/923873>

3. Продажа товаров и услуг по методу бережливого производства / Вумек Д.П., Джонс Д. - М.:Альпина Пабли., 2016. - 262 с.: ISBN 978-5-9614-4619-7 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/916259>
4. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Э. Рис; Пер. с англ. А. Стативки. - 5-е изд. - М.:Альпина Пабли., 2016. - 253 с.: 70x100 1/16 (Переплёт,с/о) ISBN 978-5-9614-5401-7 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/768886>
5. Проектный менеджмент в социальной сфере и дизайн-мышление: Учебное пособие / Сурова Н.Ю. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 415 с.: ISBN 978-5-238-02738-8 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/892440>
6. Управление качеством: Учебник / Басовский Л.Е., Протасьев В.Б., - 3-е изд., перераб. и доп. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 231 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-011847-5 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/544276>
7. Управление качеством: учебное пособие/А.М.Елохов - 2 изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 334 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Переплёт) ISBN 978-5-16-010389-1 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/486424>
8. Психология эффективного стратегического управления персоналом / Бакирова Г.Х. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 591 с.: ISBN 978-5-238-01437-1 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/882400>
9. Аудит качества для постоянного улучшения: Учебное пособие / Ю.В. Сажин, Н.П. Плетнева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 112 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (обложка) ISBN 978-5-16-009010-8 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/418185>
10. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 320 с.: 70x100 1/16. - (Справочники "ИНФРА-М"). (обложка) ISBN 978-5-16-009860-9 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/412045>

11. Секреты успешных банков: менеджмент качества и ISO 9000 / Р. А. Исаев. - М.: Инфра-М, 2012. - 225 с.: 60x90/16 - (Секреты успешных банков). - ISBN 978-5.16.011053-0 – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=358125>

12. Средства и методы управления качеством: Учебное пособие / Л.В. Виноградов, В.П. Семенов, В.С. Бурылов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 220 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-005584-8 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/346176>

### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. ISO 21500:2012 Руководство по менеджменту проектирования ([http://www.iso.org/iso/ru/catalogue\\_detail?csnumber=50003](http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=50003)).
2. Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES ([http://www.open-society-kz.org/attachments/143\\_122\\_AA%201000%20SES%20RUS.pdf](http://www.open-society-kz.org/attachments/143_122_AA%201000%20SES%20RUS.pdf)).
3. Портал «Управление производством» (<http://www.up-pro.ru/>)
4. Портал «Корпоративный менеджмент» (<http://www.cfin.ru/>)
5. Портал «Ассоциация Деминга» (<http://deming.ru>)
6. Automotive Industry Action Group (AIAG) (<https://www.aiag.org/quality>)

## **VI. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Реализация дисциплины «Инструменты и методы эффективного управления» предусматривает следующие виды учебной работы: лекции, практические работы, самостоятельную работу студентов, текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Освоение курса дисциплины «Инструменты и методы эффективного управления» предполагает рейтинговую систему оценки знаний студентов и предусматривает со стороны преподавателя текущий контроль за посещением



студентами лекций, подготовкой и выполнением всех практических работ с обязательным предоставлением отчета о работе, выполнением всех видов самостоятельной работы.

Промежуточной аттестацией по дисциплине «Инструменты и методы эффективного управления» является зачет, который проводится в виде тестирования.

В течение учебного семестра обучающимся нужно:

- освоить теоретический материал (20 баллов);
- успешно выполнить аудиторные и контрольные задания (50 баллов);
- своевременно и успешно выполнить все виды самостоятельной работы (30 баллов).

Студент считается аттестованным по дисциплине «Инструменты и методы эффективного управления» при условии выполнения всех видов текущего контроля и самостоятельной работы, предусмотренных учебной программой.

Критерии оценки по дисциплине «Инструменты и методы эффективного управления» для аттестации на зачете следующие: 61-100 баллов – «зачтено», 60 и менее баллов – «не зачтено».

Пересчет баллов по текущему контролю и самостоятельной работе производится по формуле:

$$P(n) = \sum_{i=1}^m \left[ \frac{O_i}{O_i^{\max}} \times \frac{k_i}{W} \right],$$

где:  $W = \sum_{i=1}^n k_i^n$  для текущего рейтинга;

$W = \sum_{i=1}^m k_i^n$  для итогового рейтинга;

$P(n)$  – рейтинг студента;

$m$  – общее количество контрольных мероприятий;

$n$  – количество проведенных контрольных мероприятий;

$O_i$  – балл, полученный студентом на  $i$ -ом контрольном мероприятии;  
 $O_i^{max}$  – максимально возможный балл студента по  $i$ -му контрольному мероприятию;

$k_i$  – весовой коэффициент  $i$ -го контрольного мероприятия;

$k_i^n$  – весовой коэффициент  $i$ -го контрольного мероприятия, если оно является основным, или 0, если оно является дополнительным.

### **Рекомендации по планированию и организации времени, отведенного на изучение дисциплины**

Оптимальным вариантом планирования и организации студентом времени, необходимого для изучения дисциплины, является равномерное распределение учебной нагрузки, т.е. систематическое ознакомление с теоретическим материалом на лекционных занятиях и закрепление полученных знаний при подготовке и выполнении практических работ и заданий, предусмотренных для самостоятельной работы студентов.

Подготовку к выполнению практических работ необходимо проводить заранее, чтобы была возможность проконсультироваться с преподавателем по возникающим вопросам. В случае пропуска занятия, необходимо предоставить письменную разработку пропущенной практической работы.

Самостоятельную работу следует выполнять согласно графику и требованиям, предложенным преподавателем.

### **Алгоритм изучения дисциплины**

Изучение курса должно вестись систематически и сопровождаться составлением подробного конспекта. В конспект рекомендуется включать все виды учебной работы: лекции, самостоятельную проработку рекомендуемой основной и дополнительной литературы, отчеты по практическим работам, решение ситуационных задач, ответы на вопросы для самоконтроля и другие задания, предусмотренные для самостоятельной работы студентов.

Основным промежуточным показателем успешности студента в

процессе изучения дисциплины является его готовность к самостоятельному выполнению практических работ и творческих (проектных) заданий.

Приступая к подготовке к практическим работам и выполнению творческих заданий, прежде всего, необходимо ознакомиться с планом занятия, изучить соответствующую литературу, нормативную документацию. По каждому вопросу практической работы студент должен определить и усвоить ключевые понятия и представления. В случае возникновения трудностей студент должен и может обратиться за консультацией к ведущему преподавателю.

Критерием готовности к практическим работам является умение студента ответить на все контрольные вопросы, рекомендованные преподавателем.

Знания, полученные студентами в процессе изучения дисциплины, должны закрепляться не повторением, а применением материала. Этой цели при изучении дисциплины «Инструменты и методы эффективного управления» служат активные формы и методы обучения, такие как дискуссии (групповое обсуждение), творческие задания, выполняемые в малых группах, метод ситуационного анализа, что вместе дает возможность студенту освоить профессиональные компетенции и проявить их в условиях, имитирующих профессиональную деятельность.

Особое значение для освоения теоретического материала и для приобретения и формирования умений и навыков имеет самостоятельная работа студентов. Самостоятельная работа студентов по данной дисциплине предусматривает изучение рекомендуемой основной и дополнительной литературы, подготовку к выполнению и защите практических работ и творческих заданий и промежуточной аттестации – зачету.

Для самопроверки усвоения теоретического материала, подготовки к выполнению и защите практических работ, творческих заданий и сдаче зачета студентам предлагаются вопросы для самоконтроля.

## **Рекомендации по использованию методов активного обучения**

Для повышения эффективности образовательного процесса и формирования активной личности студента важную роль играет такой принцип обучения как познавательная активность студентов. Целью такого обучения является не только освоение знаний, умений, навыков, но и формирование основополагающих качеств личности, что обуславливает необходимость использования методов активного обучения, без которых невозможно формирование специалиста, способного решать профессиональные задачи в современных рыночных условиях.

Для развития профессиональных навыков и личности студента в качестве методов активного обучения по дисциплине «Инструменты и методы эффективного управления» целесообразно использовать следующие активные и интерактивные формы: круглый стол (дискуссия, дебаты, коллоквиум), разбор конкретных ситуаций (ситуационное обучение), работа в малых группах.

Основную часть круглого стола по любой тематике составляют дискуссия и дебаты.

Дискуссия – это всестороннее обсуждение спорного вопроса в публичном собрании, в частной беседе, споре. Другими словами, дискуссия заключается в коллективном обсуждении какого-либо вопроса, проблемы или сопоставлении информации, идей, мнений, предложений. Цели проведения дискуссии могут быть очень разнообразными: обучение, изменение установок, стимулирование творчества и др. При организации дискуссии в учебном процессе обычно ставятся сразу несколько учебных целей, как чисто познавательных, так и коммуникативных. При этом цели дискуссии, конечно, тесно связаны с ее темой. Если тема обширна, содержит большой объем информации, в результате дискуссии могут быть достигнуты только такие цели, как сбор и упорядочение информации, поиск альтернатив, их теоретическая интерпретация и методологическое обоснование. Если тема дискуссии узкая, то дискуссия может закончиться принятием решения. Во время дискуссии студенты могут либо дополнять друг друга, либо противостоять один другому. В

первом случае проявляются черты диалога, а во втором дискуссия приобретает характер спора. Как правило, в дискуссии присутствуют оба эти элемента, поэтому неправильно сводить понятие дискуссии только к спору. И взаимоисключающий спор, и взаимодополняющий, взаиморазвивающий диалог играют большую роль, так как первостепенное значение имеет факт сопоставления различных мнений по одному вопросу.

Творческое задание – это частично регламентированное, слабоструктурированное задание, для которого характерна высокая степень неопределенности и недостаток информации для принятия рационального управленческого решения. Решение таких учебных заданий требует от студента не простого воспроизводства информации, а творчества, поскольку задания содержат большой или меньший элемент неизвестности и не имеют, как правило, заранее известного алгоритма их решения и одного «правильного» ответа. Творческое задание (особенно практическое и близкое к жизни) придает смысл обучению, мотивирует студента. Неизвестность ответа и возможность найти свое собственное «правильное» решение, основанное на своем персональном опыте и опыте своего коллеги, друга, позволяют создать фундамент для сотрудничества, самообучения, общения всех участников образовательного процесса, включая преподавателя.

Работа в малых группах – форма совместной работы студентов во время обучения, которая дает им возможность участвовать в работе, практиковать навыки определения ролей, распределения функций, сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия).

Для оценки умений обучающихся самостоятельно решать практические задачи и проблемы в курсе «Инструменты и методы эффективного управления» используется метод проектов.

Метод проектов – это выполнение индивидуального или группового творческого проекта по какой-либо теме. В данном методе обучающиеся самостоятельно приобретают недостающие знания из разных источников;

учатся пользоваться приобретенными знаниями для решения познавательных и практических задач; приобретают коммуникативные умения, работая в различных группах; развивают исследовательские умения (умения выявления проблем, сбора информации, наблюдения, проведения эксперимента, анализа, построения гипотез, общения); развивают системное мышление.

### **Рекомендации по работе с литературой**

При самостоятельной работе с рекомендуемой литературой студентам необходимо придерживаться определенной последовательности:

- при выборе литературного источника теоретического материала лучше всего исходить из основных понятий изучаемой темы курса, чтобы точно знать, что конкретно искать в том или ином издании;

- для более глубокого усвоения и понимания материала следует читать не только имеющиеся в тексте определения и понятия, но и конкретные примеры;

- чтобы получить более объемные и системные представления по рассматриваемой теме необходимо просмотреть несколько литературных источников;

- не следует конспектировать весь текст по рассматриваемой теме, так как такой подход не дает возможности осознать материал; необходимо выделить и законспектировать только основные положения, определения и понятия, позволяющие выстроить логику ответа на изучаемые вопросы.

### **Рекомендации по подготовке к зачету**

Подготовка к зачету и его результативность также требует у студентов умения оптимально организовывать свое время. Идеально, если студент ознакомился с основными положениями, определениями и понятиями курса в процессе аудиторного изучения дисциплины, тогда подготовка к зачету позволит систематизировать изученный материал и глубже его усвоить.

Подготовку к зачету лучше начинать с распределения предложенных контрольных вопросов по разделам и темам курса. Затем необходимо выяснить

наличие теоретических источников (конспекта лекций, учебников, учебных пособий).

При изучении материала следует выделять основные положения, определения и понятия, можно их конспектировать. Выделение опорных положений даст возможность систематизировать представления по дисциплине и, соответственно, результативнее подготовиться к зачету.

## **VII. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине «Инструменты и методы эффективного управления» необходимы:

- учебная аудитория с мультимедийным проектором и экраном для проведения лекционных занятий;
- просторная аудитория для обеспечения командной работы во время практических занятий;
-



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Дальневосточный федеральный университет»  
(ДФУ)

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ  
РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
по дисциплине «Инструменты и методы эффективного управления»**

**Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент**

**Форма подготовки: очная/заочная**

Владивосток  
2018



## План-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине

№ п/п	Дата/сроки выполнения	Вид самостоятельной работы	Примерные нормы времени на выполнение	Форма контроля
1	В течение семестра	Подготовка к практическим занятиям-работа с литературой (к семинарам-дискуссиям, кейсам, упражнениям)	30/58	Собеседование (УО-1)
2	В течение семестра	Написание реферата	16/24	Реферат (ПР-4)
3	16 неделя	Подготовка к практическим занятиям-подготовка презентации (семинары-пресс-конференция)	16/24	Доклад с презентацией (УО-3)
4	17-18 неделя	Подготовка к зачету	10/12	Собеседование (УО-1)
	Всего		72/118	

### Рекомендации по самостоятельной работе студентов

Особое значение для освоения теоретического материала и для приобретения и формирования умений и навыков имеет самостоятельная работа студентов.

Самостоятельная работа студентов состоит из подготовки к практическим занятиям, работы над рекомендованной литературой, написания докладов по теме семинарского занятия, подготовки презентаций, подготовку к выполнению и защите практических работ и промежуточной аттестации – зачету.

При организации самостоятельной работы преподаватель должен учитывать уровень подготовки каждого студента и предвидеть трудности, которые могут возникнуть при выполнении самостоятельной работы. Преподаватель дает каждому студенту индивидуальные и дифференцированные задания. Некоторые из них могут осуществляться в группе (например, подготовка доклада и презентации по одной теме могут делать несколько студентов с разделением своих обязанностей – один готовит научно-теоретическую часть, а второй проводит анализ практики).

## **Задания для самостоятельной работы студентов**

В процессе обучения по курсу «Инструменты и методы эффективного управления»:

1. Индивидуально выполняются следующие задания:

- подготовка выступлений по изучаемым темам;
- презентация подготовленного доклада;
- решение ситуационных задач;

2. В команде (малой группе) коллективно выполняются следующие задания:

- проведение сравнительного анализа исследуемых объектов;
- коллективные дискуссии по изучаемым темам.

## **Вопросы для дискуссионных сессий**

### **Задание по теме 1**

#### **Вопросы для дискуссии**

1. Концепция жизненного цикла в управлении
2. Инструменты идентификации проблем и потребностей потребителей.
2. Инструменты управления качеством для стадии жизненного цикла продукции «проектирование».
4. CVP-анализ как инструмент оценки экономической эффективности управленческих решений.

### **Задание по теме 2**

#### **Вопросы для дискуссии**

1. Инструменты и методы управления на стадии жизненного цикла «подготовка производства».
2. Неопределенность и риск: влияние на производство.
3. Методы и инструменты разработки графика производства
4. Методы и инструменты оперативного управления производством

5. Концепция «lean» для основных, вспомогательных и обслуживающих производственных процессов в разных отраслях экономики.

### **Задание по теме 3**

#### **Вопросы для дискуссии**

1. TPS: производственная система Тойота
2. Концепция Э. Голдратта «Теория ограничений»
3. Аутсорсинг: причины популярности в современной экономике

#### **Кейс-задачи**

##### **Задание 1. Кейс «Анализ опыта проекта внедрения СМК»**

Изучите представленный материал, сделайте следующие выводы:

- с какими проблемами пришлось столкнуться при внедрении СМК;
- по каким критериям можно судить о результативности СМК;
- каковы перспективы развития СМК на описанном предприятии.

Опыт создания системы менеджмента качества в Окружном кардиологическом диспансере «Центре диагностики и сердечно-сосудистой хирургии» в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2001 (А.М. Соболев, <http://www.price-med.ru/art.php?id=155&r=11>)

При формировании инновационной политики медицинской организации основное значение приобретает выбор и реализация инструментов, позволяющих существенным образом улучшить качество медицинской помощи. Решение данной задачи возможно посредством функционирующей в организации системы менеджмента качества (СМК), построенной в соответствии со стандартами серии ГОСТ Р ИСО 9001-2001 (национальная версия международных стандартов менеджмента качества ИСО серии 9001:2000). 15 декабря 2009 года Окружной кардиологический диспансер «Центр диагностики и сердечно-сосудистой хирургии» прошел сертификационный аудит на соответствие требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2001, что в дальнейшем поз-

волило получить и международный сертификат соответствия требованиям ISO 9001-2000.

Выстраивание системы управления качества на основе стандартов ИСО было начато в 2002 году, когда были разработаны:

- поуровневая модель управления организацией с определением ответственных, их функций и элементов взаимодействия;
- система планирования, учета и отчетности по подразделениям, службам и отделам, с основами мониторинга основных показателей результативности;
- система документооборота, включающая разработку, согласование и их утверждение;
- система подготовки кадров;
- разработаны и внедрены основные механизмы материального стимулирования сотрудников, по установленным критериям оценки деятельности, по бальной системе;
- создание внутренней системы информации, обеспечивающей непрерывное получение информации о функционировании центра сотрудников и пациентов;
- ориентация персонала на важность определения и выполнения требований пациентов с проведением мониторинга удовлетворенности потребителей медицинских услуг (пациентов и врачей ЛПУ округа, сотрудничающих с ОКД).

На основе выстроенной организационной модели управления учреждением разрабатывались и принимались решения по совершенствованию качества выполняемых работ, а также определение и повышение ответственности руководителей на соответствующих уровнях управления, входящих в сферу их компетенции.

Таким образом, как только была поставлена задача внедрения СМК в организации и получения сертификата ИСО, основные процессы в центре были в основном разработаны, что позволило, используя накопленный опыт,

подготовить документированные процедуры СМК в соответствии с требованиями ИСО, успешно пройти сертификационный аудит с получением сертификатов качества в короткие сроки.

Согласно требованиям ИСО были установлены основные и вспомогательные процессы СМК ОКД «ЦД и ССХ» и определены ответственные по процессам и видам деятельности, их последовательность и взаимосвязь.

Основные процессы СМК ОКД «ЦД и ССХ»:

- услуги поликлиники,
- услуги стационара.

Вспомогательные процессы:

- управление персоналом,
- управление оборудованием.

Определен управляющий для всех процессов в соответствии с требованиями ИСО процесс:

- улучшение СМК.

Для поддержания оптимального функционирования организации определены виды деятельности:

- формирование, утверждение и исполнение бюджета;
- закупки;
- определение потребностей и ожидания потребителей;
- хозяйственная деятельность.

В ходе проектирования и разработки документированных процедур СМК в учреждении рабочая группа охватила все сферы деятельности.

Создание СМК было осознанным стратегическим решением высшего руководства ОКД «ЦД и ССХ» в лице главного врача. Предусматривалось, что внедрение СМК может повлечь серьезные изменения в организации работы и управлении центра. Это решение определяла внутренняя потребность ОКД. Кроме того, внедрение СМК предусматривало на начальном этапе и сертификацию, причем в короткие сроки. Основным побудительным мотивом

стало совершенствование деятельности ОКД. Данный процесс рассматривался, в первую очередь, как инновационный целью которого было приведение всей системы управления в соответствие с международными требованиями и использование тех инструментов, которые доказали свою высочайшую эффективность в различных отраслях.

СМК – исключительно управляющая система, т.е. система, используемая главным врачом и руководством ОКД для решения внутренних задач управления, которая подкреплена соответствующей организационной структурой, методологией, процессами и ресурсами. СМК не могла быть заимствована у другой организации или привнесена извне. Она должна была создаваться внутри самой организации как составная и неотъемлемая часть действующей системы управления, учитывая большой накопленный опыт ОКД. Построение СМК происходило не изолированно, а с учетом функционирующей системы управления; с использованием всех ранее разработанных документов, с момента образования центра начиная с 1995г.

В ОКД «ЦД и ССХ» изначально не ставилась задача разработки специальной системы менеджмента качества. Речь шла о системном управлении качеством, то есть управление организацией, в основу которого заложены принципы менеджмента качества.

Процесс разработки и освоения СМК был продуман, организован и поставлен на плановую основу. Начальным этапом было проведение полного аудита внешней организацией действующей и функционирующей организационной модели центра. Первоначально путем аудита было определено, насколько сложившаяся в ОКД система качества отвечает требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001. На основе результатов аудиторского анализа разработаны, осуществлены основные процессы и виды деятельности с учетом уже имеющегося позитива.

Разработка СМК в ОКД проводилась рабочей группой, при последующем согласовании с консультирующей организацией, согласно заключенному договору, а не путем пассивного применения установленных в стандар-

те требований, считая их жестко обязательными. Выполнению проекта предшествовало обучение руководства и персонала ОКД «ЦД и ССХ».

За время работы по внедрению СМК ОКД «ЦД и ССХ» прошел два предсертификационных аудита, совершенствуя рабочие процессы в соответствии с требованиями стандарта, при этом аудиту подверглись не только медицинские службы, но и немедицинские. Все это позволило выявить слабые места в организационной и управленческой модели работы центра с целью их улучшения.

Что касается сертификации СМК, то в нашем случае был проведен предсертификационный аудит третьей стороной органом по сертификации систем менеджмента качества ВНИИС–СЕРТ ОАО «ВНИИС».

Другим побудительным мотивом внедрения СМК для ОКД «ЦД и ССХ» было то, что наличие у организации подобного сертификата создает у потребителя большую уверенность, в том, что выполняемые в ОКД медицинские услуги будут соответствовать установленным требованиям.

Потребители реагируют повышением спроса на услуги высокого качества при соответствующем уровне сервиса. Наличие сертификации независимой стороной позволяет убедиться в действенности имеющейся СМК.

Деятельность по улучшению СМК в ОКД включает:

- анализ и оценку сложившейся ситуации;
- определение сфер и целей ее улучшения;
- поиск возможных решений для достижения поставленных целей и выбор оптимальных из них;
- выполнение выбранного решения;
- анализ и оценку результатов выполнения принятого решения;
- оформление проведенных изменений, процессов и процедур.

Основными объектами реализации этого принципа в ОКД стали улучшения на уровне отдельных процессов, подразделений и служб. Успешность его реализации связана с использованием другого принципа менеджмента ка-

чества – идентификацией процессов, их проектированием (стандартизацией), измерением и совершенствованием.

Система управления качеством базируется в том числе и на комплексной стандартизации. Стандарты различного уровня устанавливают критерии и индикаторы, обеспечивающие качество медицинской помощи, отвечая на вопросы – что нужно делать, зачем делать и как делать. Однако стандарты не всегда отвечают на вопросы как нужно делать, когда, где и кому.

Этому соответствуют СОПы (стандартные операционные процедуры) – документально оформленные инструкции по выполнению рабочих процедур. Наличие СОПов является обязательным требованием индустриальной системы управления качеством и является одним из элементов требования ИСО.

Качество характеризуется тремя аспектами: качество структуры (материальная база, кадры), качество процесса (технологии, диагностика, лечение), качество результата (достижение принятых клинических показателей); согласно этому представлению в СОПах прописывается цель разработки, необходимые ресурсы и технологии для его реализации, ожидаемые результаты (промежуточные и окончательные) от внедрения СОПа и критерии оценки соблюдения требований СОПа.

Разработку первоочередных стандартных операционных процедур начали с наиболее актуальных на сегодняшний момент областей функционирования центра.

Так, был пересмотрен алгоритм оказания первой помощи при анафилактическом шоке (после случая шока при проведении диагностической процедуры). Алгоритм внедрен в подразделениях с отработкой схемы действий, проведенный анализ показал его результативность.

Оказание медицинской помощи пациентам с ОКС в нашем центре начато в 2008г. на основе совместного приказа №11-п-25 от 31.01.2008г. «О мерах по совершенствованию оказания медицинской помощи больным с острым инфарктом миокарда в городе Сургуте и Сургутском районе». Это новое



направление в деятельности центра – оказание экстренной медицинской помощи, требующее слаженного взаимодействия всех структур.

На основе стандартизированного процесса «Услуги стационара» для согласованной работы медицинского персонала был разработан СОП ОКС. Разработкой занималась рабочая группа, сформированная из ведущих специалистов центра.

На начальном этапе был проведен ситуационный анализ для адаптации рекомендаций ВНОК и АСС/АНА по лечению инфаркта миокарда с подъемом сегмента ST применительно к условиям нашего центра. Определены необходимые и дополнительные ресурсы для обеспечения стандарта – оборудование и расходный материал, кадровый потенциал.

После согласования всеми членами рабочей группы был утвержден план внедрения стандарта, определены мероприятия по обеспечению соблюдения требований стандарта, установлены ответственные за каждое мероприятие, сроки исполнения и критерии оценки.

При разработке была поставлена цель – оптимизировать оказание помощи пациентам с ОКС путем:

- уменьшения времени пребывания пациента в приемном отделении («дверь-игла») до требований мировых и национальных рекомендаций – не более 15 мин;

- уменьшить осложнения ЧКВ (кровотечения).

В результате время от поступления пациента до проведения ЧКВ не должно превышать 90 минут (требование рекомендаций по лечению ОКС). Для этого определено: кто, что, когда делает, время выполнения медицинских услуг, время и периодичность назначения лекарственной терапии, алгоритмы забора анализов, выполнения диагностических процедур (ЭХО-КГ, рентгенография и т.д.), установлены критерии перехода с одного этапа на другой (из рентген-операционной в отделение реанимации, далее в КХО и перевод в СОКБ).

Сделана выкопировка схем и алгоритмов с рассылкой на места оказания медицинской помощи для облегчения работы.

Мониторинг внедрения осуществляется рабочей группой в контрольных точках с ежемесячным проведением заседаний и уточнением плана мероприятий. При этом оцениваются степень соблюдения установленных требований, причины отклонения, внесение необходимых дополнений и изменений в содержание протокола.

Оценку эффективности можно будет оценить через 6-12 месяцев, сравнив целевые показатели с предыдущим периодом. Так, на начальных этапах внедрения появилась необходимость организовать работу врачей ультразвуковой диагностики в стационаре в двух сменном режиме, что потребовало издания приказа по ОКД, срочно приобрести биохимический анализатор в экспресс-лабораторию для определения кардиальных биомаркеров, обучить врачей методике скрининг-ЭХО-КГ.

В настоящее время на этапе внедрения протокола выполняется отслеживание промежуточных индикаторов (контрольные точки):

- время, проведенное пациентом в приемном покое;
- время до проведения ЧКВ;
- соблюдение алгоритмов забора анализов и выполнения диагностических процедур;
- соблюдение алгоритма удаления интрадьюссера.

Разработанная политика в области качества ОКД содержит в своей основе ключевые принципы менеджмента качества стандарта ИСО 9000:2000, а именно ориентация на потребителя; роль руководства; вовлечение всех сотрудников; процессный подход; постоянное улучшение; принятие решений, основанных на фактах; взаимовыгодное сотрудничество с поставщиками.

Целью реализации политики в области качества является обеспечение высокого качества предоставляемых медицинских услуг, повышение деловой репутации диагностического центра, максимальное удовлетворение требова-

ний потребителей медицинских услуг, улучшение благополучия всего коллектива и отдельно каждого сотрудника.

Основные элементы идеологии – качество медицинских услуг одинаково высокое для всех пациентов и не зависит от типа оплаты (бюджет, ОМС, ДМС, платные услуги).

Руководство ОКД взяло на себя ответственность за реализацию политики в области качества, создание необходимых условий (организационных, структурных) в обеспечении приоритетности при решении проблем качества; выделение необходимых ресурсов (финансовых, кадровых, материальных, технических); организацию постоянного оперативного контроля за результативностью принимаемых решений, анализом эффективности и совершенствования действующей системы управления качеством.

При формулировании положений политики и миссии имелось в виду, что политика выступает как первооснова СМК и дает возможность потребителям, поставщикам, персоналу ОКД, а также другим заинтересованным сторонам (органам управления здравоохранением, страховым медицинским организациям и обществу) составить представление об официальном отношении к качеству в ОКД «ЦД и ССХ», понять убеждения и принципы, которых ОКД придерживается в повседневной деятельности, узнать, какие обязательства учреждение берет на себя для гарантии качества выполняемых медицинских услуг. Что касается целей в области качества, то они установлены исходя из возможностей учреждения, а также оценки той роли, которую ОКД выполняет, предоставляя высокотехнологичную специализированную медицинскую помощь по кардиохирургии и ту судьбу, которую эта помощь оказывает на здоровье жителей ХМАО-Югры.

Заявления о политике, целях в области качества доведены до сведения всего персонала ОКД «ЦД и ССХ» на обучающих занятиях по СМК. Текст политики размещен на сайте ОКД «ЦД и ССХ», имеется в составе документации СМК в каждом отделе.

Как и любая медицинская организация, наше учреждение во многом зависит от своих потребителей и обязано понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания. Роль системы менеджмента в этом случае сводится к организации в рамках СМК процессов, связанных:

- определением потребностей и ожиданий;
- преобразованием потребностей и ожиданий в требования;
- с доведением требований до сведения всего персонала.

Для этого в ОКД «ЦД и ССХ» выделены основные задачи:

- понять потребности и ожидания своих потребителей;
- установить основные характеристики услуг, необходимых потребителям.

Все перечисленные процессы находятся под непосредственным контролем главного врача. В ОКД разработаны документированные процедуры, регламентирующие взаимоотношения ОКД и потребителей, как по процессу в целом, так и на различных стадиях выполнения медицинской услуги. Разработана и внедрена методика оценки удовлетворенности потребителей, включающая:

- проведение постоянного социологического анкетирования удовлетворенности потребителей ОКД (доступное анонимное анкетирование, в том числе и по интернету на сайте ОКД);

- учет претензий, жалоб, заявлений и обращений потребителей медицинских услуг ОКД, с последующей их оценкой и принятием решений, направленных на устранение отклонений не соответствующих требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001.

- сбор, обработка, анализ любой информации об удовлетворенности потребителей медицинских услуг ОКД.

Применение принципов ориентации на потребителя и постоянного улучшения качества принципиально меняет цель деятельности ОКД «ЦД и ССХ». В основу всей его работы ставится удовлетворение требований потре-

бителей, улучшение состояния здоровья пациентов путем оказания медицинских услуг неизменно высокого качества в требуемом объеме и кратчайшие сроки.

На всех уровнях управления ОКД и в его подразделениях главным врачом определены конкретные обязанности персонала и установлена ответственность за качество работы, выполняемой сотрудниками. Наглядная демонстрация тому приказ ОКД «ЦД и ССХ» №12 от 25.01.2010г. «Об определении уровней организации ОКД «ЦД и ССХ». Для каждого уровня управления и каждого подразделения определено, какие решения ими могут быть приняты, реализованы. Определен порядок взаимодействия уровней управления и подразделений по выполнению ими основной задачи. Ранжирование генеральной цели в области качества на уровнях управления и по подразделениям.

Высшим руководством сформулированы цели в области качества, определяемые сроком на один год. Данные цели согласованы с руководителями подразделений, имеют количественную оценку, подтвержденную соответствующими расчетами. Определены основные задачи по их реализации. По мере необходимости устанавливается порядок периодического анализа и пересмотра установленных целей.

Удовлетворенность качеством предоставляемых медицинских услуг остается довольно высокой как среди пациентов, так и среди сотрудничающих с центром врачей ЛПУ – более 98%.

## **Задание 2. Кейс «Модель развития бизнеса»**

Изучите представленный материал, сделайте следующие выводы:

- насколько вы согласны с автором относительно оценки качества товаров и услуг;
- возможно ли исправление описанной ситуации путем внедрения на предприятиях и в государственных организациях систем менеджмента качества.

Источник: В. Г. Версан. Модель развития бизнеса, ориентированная только на объемы и прибыль, - источник коррупции и опасности для граждан (<http://www.vniis.ru/blogversana/117397>)

Прежде всего хочу констатировать, что ситуация с безопасностью и качеством у нас продолжает ухудшаться. Об этом сегодня говорит пресса и телевидение, это реально ощущают на себе граждане. Приводятся конкретные факты и их число все растет. Чтобы не быть голословным приведу высказывание на эту тему начальника отдела надзора за питанием населения управления Роспотребнадзора по Санкт-Петербургу Галины Дмитриевой: «Число жалоб от потребителей на недоброкачественную пищевую продукцию за последние несколько лет увеличилось почти в два раза» и еще, по словам руководителя Роспотребнадзора Геннадия Онищенко, главная причина ухудшения качества продукции в несовершенстве законодательства, «Всему виной 294-й федеральный закон о защите предпринимателей, предусматривающий уведомительный характер проверки не чаще, чем раз в 3 года. К тому же мы не имеем доступа даже к объектам общественного питания – самым уязвимым объектам. Необходимо хотя бы разрешать внеплановые проверки».

Все говорит о том, что нарушения в этой сфере - отравления, обман потребителей, регулярно повторяющиеся аварии и катастрофы – стали нормой нашей жизни. Главный применяемый сегодня способ борьбы с этим злом – это поиск в каждом отдельном случае виновных и их наказание. Выясняются причины этих происшествий. Как правило, это жадность предпринимателей, не желающих в погоне за прибылью тратить средства на безопасность, разгильдяйство администраторов и менеджеров. Разрабатываются и мероприятия по устранению этих причин, которые, по мнению их авторов, должны предотвратить повторение подобных случаев.

Однако, проходит короткое время, и все повторяется сначала и ровно по тем же причинам. Приведу только часть из последних случаев отравлений: 17 человек в кафе Екатеринбурга, 24 ребенка в возрасте до двух лет в Самарской области, массовые отравления детей в Хабаровском крае и Архангельске, 26

детей в Приморье. Из числа последних событий в сфере безопасности можно также назвать происшествия на водном транспорте в Санкт-Петербурге, детских площадках и на аттракционах, последствия от пожаров и затоплений. Все это повторяется в различных вариациях на протяжении многих лет с нарастающей регулярностью. Здравый смысл подсказывает, что во всем этом есть какая-то системная, общая для всех событий причина, без устранения которой остановить этот вал происшествий не удастся.

В своих статьях по проблемам безопасности и низкого качества товаров и услуг, поступающих на потребительский рынок, говоря о главной причине, я называл чрезмерное ослабление контрольно-надзорной деятельности. И это действительно так. По своей природе бизнес эгоистичен и этого нельзя не учитывать при организации предпринимательства. Как только ослаб, а на практике буквально был снят внешний контроль, на большинстве предприятий были свернуты службы технического контроля и стандартизации, стали регулярно нарушаться технологическая дисциплина и требования нормативных документов, игнорироваться современные методы менеджмента качества. Растет всеобщая безответственность со всеми вытекающими из этого последствиями для безопасности и качества. И это сегодня не отдельные эпизоды, а устойчивая тенденция, нашедшая отражение даже в оборонной и космической отраслях.

Читателю может показаться, что я сгущаю краски и у нас есть честные предприниматели, думающие о потребителях, их безопасности. Конечно есть, но вся беда в том, что им сегодня все тяжелее работать, они не могут конкурировать с теми, кто выходит на рынок с некачественной и опасной продукцией.

О пагубности для нашего развития такого подхода говорят сегодня многие ученые и специалисты, представители потребительского сообщества, сами потребители. Естественно, возникает вопрос – почему их не слышат те, кто сегодня принимает решение в этой сфере?

Пытаясь это понять, я все больше прихожу к мнению, что ослабление со стороны государства контрольно-надзорной деятельности, – это лишь одно из следствий системного дефекта, который кроется в действующей модели развития нашего бизнеса. Её концепция – бизнес любой ценой, даже ценой здоровья и жизни граждан. Не качество его ведения и результата, а только объёмы и прибыль.

Именно это является сегодня позицией тех, кто формирует идеологию в этой сфере. И это проявляется во многом. Так, в частности, Минэкономразвития сформулированы четыре критерия оценки работы регионов по улучшению инновационного климата. Среди них нет ни одного, говорящего о том, как предприятия работают над повышением качества и обеспечением безопасности производимых товаров, как идет борьба с контрафактом и фальсификатом и как соблюдаются требования технических регламентов.

К сожалению, сегодня это стало уже и позицией бизнеса. Не так давно проходил форум «Гайдаровские чтения». Ни в одном из выступлений не обсуждались вопросы ориентации бизнеса на качественные результаты, на удовлетворение требований потребителей. Говорилось о необходимости принятия законов, которые приносят пользу бизнесу, государству. Но, опять же главным критерием оценки их полезности выдвигался рост объемов и прибыль. Много сегодня говорится и о необходимости поднять имидж предпринимателей. О каком подъеме имиджа можно говорить, когда растут объемы некачественных, опасных для потребителей товаров и услуг?!

Не хочу давать определение этой модели: либеральная, неолиберальная, или какая-то другая, не это сейчас главное. Главное – это то, что за прошедшие годы она выбила из повседневной жизни нашего общества такие понятия как порядок, доверие и ответственность. Делать что-либо качественно, выполнять требования безопасности сегодня просто невыгодно. На этой основе процветает обман потребителей. Он активно используется как метод конкурентной борьбы – выигрывает на рынке всегда недобросовестный производитель. Более всего таким негативным явлениям подвержен малый и средний



бизнес. Он не обладает во многих случаях необходимой культурой производства, не знает всех возможностей стандартизации и, в целом, не владеет навыками устойчивого цивилизованного ведения предпринимательства.

Растет черный бизнес, не желающий работать в условиях добросовестной конкуренции. Он вводит потребителей в заблуждение относительно потребительских свойств товаров, пренебрегает вопросами безопасности. Находясь «на крючке» недобросовестных чиновников, он часто является источником взяточничества. Именно он во многом создает условия в стране для роста коррупции и криминала.

Такой нецивилизованный путь развития предпринимательства не имеет перспектив со всех точек зрения, как с экономической, так и с моральной. Особенно тяжелые последствия он может принести начинающим бизнесменам, поскольку открывает им легкий путь зарабатывания денег. Это возвращает их и вряд ли они в будущем смогут отказаться от него.

Всё вышеизложенное оказывает пагубное влияние и на инвестиционный климат. Все предпринимаемые сегодня попытки улучшить в этих условиях бизнес – среду результата не дадут. Удивляет, конечно, позиция властей в этом вопросе. Реальных успехов на фоне длительной бурной деятельности по его улучшению нет: снимаются даже обоснованные административные барьеры, растет число структур, защищающих предпринимателей, создаются, казалось бы, льготные условия для них, а инвестиционный климат только ухудшается. Об этом говорит и характер иностранных инвестиций в нашу экономику. Во многом он, исходя из криминальности нашего бизнеса, недобросовестной конкуренции и связанных с этим высоких рисков вложений средств, определяется краткосрочными интересами зарубежных инвесторов. Несмотря на остроту нашей потребности в прямых инвестициях, по этим же причинам преобладают инвестиции в виде кредитов.

Пора делать выводы и корректировать стратегию развития бизнеса, определяться с истинными причинами происходящего. Не хочу быть пророком, но пока будет работать действующая модель, ситуацию не переломить.

Мой основной вывод сводится к тому, что необходимо идеологию оценки и поддержки предпринимательства ориентировать на качественные показатели. Раскрученный сегодня маховик развития бизнеса, ориентированный только на объемы и прибыль, необходимо остановить и направить в сторону его цивилизованного развития, на обеспечение наших граждан качественными и безопасными товарами и услугами. Именно такой бизнес должен пользоваться поддержкой государства, включая содействие в получении госзаказов, а для малого и среднего бизнеса и в выполнении заказов по закупкам госкомпаний и естественных монополий. Такая направленность развития бизнеса должна стать составной частью нашей экономической и промышленной политики. Это стратегия, и сделать это можно только в том случае, если такие решения будут приняты руководством страны. Первоочередные меры в этом направлении, на мой взгляд, могли бы включать три основные составляющие.

Первая сводится к тому, что надо на всех уровнях регулирования бизнеса отработать систему взаимоувязанных количественных и качественных критериев оценки его деятельности и на этой основе строить систему государственной и общественной поддержки. Определенный опыт у нас здесь есть. Я говорю о критериях оценки деятельности предприятий в рамках премии Правительства РФ в области качества. Они гармонизированы с критериями Европейской премии по качеству. Среди них: удовлетворенность потребителей качеством продукции и услуг, социальная ориентация, финансовая устойчивость, совершенствование менеджмента и улучшение взаимодействия с потребителями и поставщиками, доля продукции, поставляемой на экспорт и др.

Вторая. Уже упоминавшийся Федеральный закон № 294. Напомню читателям, что проверки по этому закону проводятся один раз в три года с предварительным уведомлением предпринимателя. Предусмотрена также внеплановая проверка с санкции прокурора. Однако, время показало, что при такой процедуре реально установить сам факт нарушения требований норма-

тивных документов и применить санкции невозможно. Вот и процветает у нас черный бизнес.

Как показывает практика, ничего, кроме вреда, для развития цивилизованного бизнеса, этот закон не принёс. Каждый раз после резонансных аварий на транспорте, гидротехнических сооружениях и других объектах в него вносятся локальные изменения. Но они ничего не дают, так как не меняется сама суть контрольно-надзорной деятельности, не меняется и отношение к ней только как к административному барьеру. Все последние годы много претензий предъявляется к работе специалистов и чиновников, занятых в сфере контрольно-надзорной деятельности. Справедливости ради, надо сказать, что те из них, кто ответственно и добросовестно выполняет свои функции, а их достаточно много, в сложившейся обстановке постоянно находятся под угрозой обвинений в создании препон для бизнеса и в вымогательстве. Многие из них вынуждены были уйти из этой сферы. А это профессионалы и восстановить этот потенциал будет непросто.

Предоставление бизнесу свободы не должно идти во вред общественным интересам, потребителям. Не улучшив инвестиционный климат, этот закон принес вред делу формирования добросовестной конкуренции на нашем рынке. Его существенная корректировка или даже отмена будет важным шагом в борьбе государства с черным бизнесом и в обеспечении безопасности граждан, в снижении коррупции. Если для принятия такого решения властям не хватает наших отечественных аргументов, то надо взять на вооружение зарубежный опыт и, в частности опыт контрольно-надзорной деятельности и степени ответственности бизнеса в Германии и Франции. Такой вольности для бизнеса в ущерб общественным интересам нет нигде.

Возникает вопрос, а что взамен? Ничего другого как применение адекватных фактическому состоянию рынка форм подтверждения соответствия (дориночный контроль) и контроля (надзора) на рынке в мире сегодня не придумано. Думаю, будет целесообразно остановиться здесь на том, что понимается в мировой практике под понятием – адекватные формы подтвер-

ждения соответствия и контроля/надзора на рынке. Главный принцип принятия решений в этой сфере – это соблюдение баланса между уровнем безопасности товара и свободой его перемещением на рынке, то есть свободой бизнеса от излишних административных барьеров.

Проблема состоит в том, что эти два требования находятся в определенном противоречии. Освобождая бизнес от административных барьеров, а это безусловно надо делать, необходимо отдавать себе отчет, что при этом мы неизбежно снижаем уровень безопасности для потребителей. Вот тут-то и необходим поиск баланса. Процесс принятия решения здесь крайне сложен, требует учета мнения не только бизнеса (как это происходит сегодня у нас), но и потребителей, а также привлечения экспертного сообщества. Такова мировая практика. К сожалению, у нас это, как уже говорилось выше, не получилось. В целом, складывается ощущение, что проблема поиска баланса, консенсуса при принятии решения в сложных социально-экономических ситуациях – это проблема для сегодняшней России. Не готовы мы к этому ментально. Но если мы хотим строить эффективную экономику, если мы хотим на деле повышать качество нашей жизни - такой стиль принятия решений надо осваивать.

И, третья составляющая – это разработка и введение в действие независимой, объективной системы оценки регулирующих воздействий. Сегодня она во многих случаях носит конъюнктурный характер – выполняет волю административных и не всегда обоснованных решений. Часто игнорируются мнения заинтересованных сторон, не анализируются возможные последствия принятия регуляторных решений. Приведу пример отмены обязательной сертификации пищевой продукции, когда решение принималось без какого-либо публичного обсуждения, без учета мнения потребительского сообщества и специалистов в этой сфере. Привело это к тому, что ее качество и безопасность, по мнению многих экспертов, ухудшились на порядок, резко возросло количество фальсифицированной и контрафактной продукции. Такие же по-

следствия мы имеем и от повсеместного, без учета потенциальных рисков, перехода на декларирование соответствия продукции.

Конечно, этим не исчерпываются меры, которые надо будет реализовать в целях настройки действующей модели развития бизнеса на качественные параметры. Предстоит работа по развитию законодательства в этой сфере, созданию эффективно действующих систем технического регулирования и стандартизации, формированию соответствующих институтов и многое другое. Необходима также широкая разъяснительная работа по повышению имиджа социально-ориентированного цивилизованного бизнеса. Главное – эту работу надо начинать сейчас.

### **Методические рекомендации для подготовки презентаций**

Презентации в формате MS Power Point выполняются студентами по результатам выполнения практических творческих заданий и заданий для самостоятельной работы.

Общие требования к презентации:

- презентация не должна быть меньше 10 слайдов;
- первый лист – это титульный лист, на котором обязательно должны быть представлены: название проекта; фамилия, имя, отчество автора;
- следующим слайдом должно быть содержание, где представлены основные этапы (моменты) презентации; желательно, чтобы из содержания по гиперссылке можно перейти на необходимую страницу и вернуться вновь на содержание;
- дизайн-эргономические требования: сочетаемость цветов, ограниченное количество объектов на слайде, цвет текста;
- последними слайдами презентации должны быть глоссарий и список литературы.

### **Требования к оформлению письменных работ**

Письменные работы выполняются студентами по результатам выполнения практических творческих заданий и заданий для самостоятельной работы.

Объем письменной работы зависит от конкретного задания, но в любом случае не должен превышать 10 страниц машинописного текста.

Письменная работа должна содержать титульный лист, основное содержание, а также список литературы и глоссарий (при необходимости).

Требования к оформлению текста: междустрочный интервал – 1,5, размер шрифта – 14, поля: левое – 3см, правое – 1,5 см, верхнее и нижнее – 1,5см. Страницы должны быть пронумерованы. Абзацный отступ от начала строки равен 1,25 см.

### **Критерии оценки (устный ответ)**

– 100-85 баллов выставляются студенту, если его ответ показывает прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа; умение приводить примеры современных проблем изучаемой области

– 85-76 баллов – за ответ, обнаруживающий прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается одна-две неточности в ответе

– 75-61 балл – за ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой предметной области, отличающийся недостаточной глубиной

и полнотой раскрытия темы; знанием основных вопросов теории; слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры; недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа; неумение привести пример развития ситуации, провести связь с другими аспектами изучаемой области

– 60-50 баллов – за ответ, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы; незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов; неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Допускаются серьезные ошибки в содержании ответа; незнание современной проблематики изучаемой области



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Дальневосточный федеральный университет»  
(ДФУ)

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
по дисциплине «Инструменты и методы эффективного управления»

**Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент**

**Форма подготовки: очная/заочная**

Владивосток  
2018



## Паспорт фонда оценочных средств

Код и формулировка компетенций	Этапы формирования компетенций	
<p>ОПК-6: владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций</p>	Знает	основные методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций
	Умеет	находить рациональные решения в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций, выявлять проблемы, формулировать цели, выбирать критерии эффективности
	Владеет	практическими навыками принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций
<p>ПК-5: способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p>	Знает	теоретические основы управления основными функциональными областями деятельности организации, имеет системное представление об их взаимосвязи
	Умеет	использовать инструменты анализа эффективности используемых функциональных стратегий организации
	Владеет	навыками подготовки управленческих решений, сбалансированных с учетом целей разных функциональных подсистем организации
<p>ПК-7: владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ</p>	Знает	основные методы контроля и координации процесса реализации принятых управленческих решений
	Умеет	использовать отчетность организации, внешнюю информацию для контроля реализации управленческих решений, бизнес-планов
	Владеет	навыками использования основных инструментов и методов эффективного контроля реализации управленческих решений, бизнес-планов
<p>ПК-10: владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления</p>	Знает	принципы, подходы к построению и основные виды экономических и организационно-управленческих моделей, лежащих в основе инструментов эффективного управления
	Умеет	использовать методы сбора, количественного и качественного анализа информации, требуемой для применения инструментов эффективного управления
	Владеет	основными навыками подготовки управленческих решений с использованием экономи-

Код и формулировка компетенций	Этапы формирования компетенций	
		ческих, финансовых и организационно-управленческих моделей на основе количественного и качественного анализа доступной информации

№ п/п	Контролируемые разделы / темы дисциплины	Коды и этапы формирования компетенций	Оценочные средства		
			текущий контроль	промежуточная аттестация	
1	Тема 1. Классификация инструментов и методов эффективного управления. Инструменты и методы эффективного управления на этапе исследования рынка и проектирования продукции и процессов	ОПК-6 ПК-5 ПК-10	знает	Собеседование (УО-1); Лабораторная работа (ПР-1);	Тест (ПР-1)
			умеет	Лабораторная работа (ПР-1);	Контрольная работа (ПР-2)
			владеет	Лабораторная работа (ПР-1);	Контрольная работа (ПР-2)
2	Тема 2. Инструменты и методы эффективного управления на этапе исследования производства	ПК-5 ПК-10	знает	Конспект (ПР-7); Лабораторная работа (ПР-1);	Тест (ПР-1)
			умеет	Лабораторная работа (ПР-1);	Контрольная работа (ПР-2)
			владеет	Кейс-задача (ПР-11)	Контрольная работа (ПР-2)
3	Тема 3. Комплексные инструменты и методы управления	ПК-7 ПК-10	знает	Дискуссия (УО-4); Собеседование (УО-1)	Реферат (ПР-14)
			умеет	Дискуссия (УО-4);	Реферат (ПР-14)
			владеет	Дискуссия (УО-4)	Реферат (ПР-14)

**Шкала оценивания уровня сформированности компетенций по дисциплине «Инструменты и методы эффективного управления»**

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции		Критерии	Показатели
ОПК-6: владением методами принятия решений в управ-	Знает (пороговый уровень)	основные методы принятия решений в управлении операционной (произ-	- знание основных методов принятия решений в управле-	-способность охарактеризовать основные методы принятия реше-

		водственной) деятельностью организаций	нии операционной (производственной) деятельностью организаций	ний в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций
лении операционной (производственной) деятельностью организаций	Умеет (продвинутый)	находить рациональные решения в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций, выявлять проблемы, формулировать цели, выбирать критерии эффективности	-умение находить рациональные решения в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций, выявлять проблемы, формулировать цели, выбирать критерии эффективности	-способность обоснованно выбирать и применять для решения поставленных учебных задач эффективные методы управления;
	Владеет (высокий)	практическими навыками принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	-владение навыком принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	- способность самостоятельно принять решение в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций
	ПК-5: способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	Знает (пороговый уровень)	теоретические основы управления основными функциональными областями деятельности организации, имеет системное представление об их взаимосвязи	- знание теоретические основы управления основными функциональными областями деятельности организации, имеет системное представление об их взаимосвязи
	Умеет (продвинутый)	использовать инструменты анализа эффективности используемых функциональных стратегий организации	-умение использовать инструменты анализа эффективности используемых функциональных стратегий организации;	- способность использовать инструменты анализа эффективности используемых функциональных стратегий организации на конкретном учебном примере;
	Владеет (высокий)	навыками подготовки управленческих реше-	- навык подготовки управленческих	- способность подготовить управленческое

		ний, сбалансированных с учетом целей разных функциональных подсистем организации	решений, сбалансированных с учетом целей разных функциональных подсистем организации	решение, сбалансированное с учетом целей разных функциональных подсистем организации
ПК-7: владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	Знает (пороговый уровень)	основные методы контроля и координации процесса реализации принятых управленческих решений	-знание основных методов контроля и координации процесса реализации принятых управленческих решений	-способность дать определения основным понятиям коммуникационного процесса
	Умеет (продвинутый)	использовать отчетность организации, внешнюю информацию для контроля реализации управленческих решений, бизнес-планов	- умение использовать отчетность организации, внешнюю информацию для контроля реализации управленческих решений, бизнес-планов	способен проанализировать различные типы конфликтов - способен применять алгоритм разрешения конфликтных ситуаций
	Владеет (высокий)	навыками использования основных инструментов и методов эффективного контроля реализации управленческих решений, бизнес-планов	навык использования основных инструментов и методов эффективного контроля реализации управленческих решений, бизнес-планов	-способность использования основных инструментов и методов эффективного контроля реализации управленческих решений, бизнес-планов
ПК-10: владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам	Знает (пороговый уровень)	принципы, подходы к построению и основные виды экономических и организационно-управленческих моделей, лежащих в основе инструментов эффективного управления	- знание принципов, подходов к построению и основные виды экономических и организационно-управленческих моделей, лежащих в основе инструментов эффективного управления	- способность перечислить и охарактеризовать принципы построения и основные виды экономических и организационно-управленческих моделей;
	Умеет (продвинутый)	использовать методы сбора, количественного и качественного анализа информации,	-умеет использовать методы сбора, количественного и качественного анали-	- способность собрать необходимую информацию для расширения внешних свя-

управления		требуемой для применения инструментов эффективного управления	за информации, требуемой для применения инструментов эффективного управления	зей - способность точно сформулировать возможные пути обмена опытом при реализации проектов развития организации
	Владеет (высокий)	основными навыками подготовки управленческих решений с использованием экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей на основе количественного и качественного анализа доступной информации	- владеет основными навыками подготовки управленческих решений с использованием экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей на основе количественного и качественного анализа доступной информации	- способность использовать экономические, финансовые и организационно-управленческие модели на основе количественного и качественного анализа доступной информации

### **Методические рекомендации, определяющие процедуры оценивания результатов освоения дисциплины**

**Текущая аттестация студентов.** Текущая аттестация студентов по дисциплине «Инструменты и методы эффективного управления» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной.

Текущая аттестация по дисциплине «Инструменты и методы эффективного управления» проводится в форме контрольных мероприятий (подготовки презентаций и рефератов, защиты практических работ, решение кейс-задач, решение тестов и устная беседа) по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы.

**Промежуточная аттестация студентов.** Промежуточная аттестация студентов по дисциплине «Инструменты и методы эффективного управления» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной.

По дисциплине «Инструменты и методы эффективного управления» предусмотрен зачет в виде устного опроса в форме собеседования.

**Критерии выставления оценки студенту на зачете  
по дисциплине «Инструменты и методы эффективного управления»**

Баллы (рейтинговой оценки)	Оценка зачета/экзамена (стандартная)	Требования к сформированным компетенциям
86-100	«зачтено»/ «отлично»	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.
85-76	«зачтено»/ «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.

75-61	«зачтено»/ «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.
60-0	«не зачтено»/ «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

### **Зачетно-экзаменационные материалы**

#### **Оценочные средства для промежуточной аттестации**

##### **Перечень вопросов к зачету**

1. Классификация инструментов и методов эффективного управления
2. Роль категории «качество» в экономике. Качество и конкурентоспособность
3. Эволюция концепций в области управления качеством
4. Классификация инструментов и методов эффективного управления (на основе стадии жизненного цикла продукции).
5. Инструменты и методы, используемые на этапе исследования рынка. QFD.
6. Семь инструментов управления качеством. FMEA-анализ, FTA-анализ
7. Инструменты и методы эффективного управления на этапе производства: 7 инструментов контроля качества.
8. Инструменты и методы эффективного управления на этапе производства: SMED, 5S, TPM.
9. Инструменты и методы эффективного управления на этапе производства: точно-во-время, Бережливое производства.
10. Комплексные инструменты производственного управления: производственная система Тойота.

11. Комплексные инструменты производственного управления: производственные системы ведущих промышленных корпораций (Форд, Росатом, Ниссан-Рено и т.д.).
12. Концепция Э. Голдрата Теория ограничений.
13. Программа «20 ключей» Ивао Кобаяси.
14. Современные технологии управления: краудсорсинг, аутстаффинг.
15. Современные технологии управления: франчайзинг, аутсорсинг, бенчмаркинг.
16. Критерии, методы и подходы выбора методов для совершенствования деятельности.
17. Построение диаграмм из цикла «7 инструментов управления качеством»
18. Расчет приоритетов требований потребителя
19. Построение дерева отказов по методу FTA
20. Проведение анализа процесса с использованием FMEA-анализа
21. Семь инструментов контроля качества
22. Сравнительный анализ методов управления на производстве
23. Сравнительный анализ использования методики 8D в различных производственных системах
24. Сравнительный анализ основных положений производственной системы компании Тойота, концепции теории ограничений и программы «20 ключей»

## **Оценочные средства для текущей аттестации**

### **Тестовые вопросы**

#### **1-я аттестация**

1. Какой из методов управления может рассматриваться как деятельность по долгосрочному обдумыванию стратегии предпринимательства,



основываясь на лучшем опыте партнеров и конкурентов в отраслевом, межотраслевом, национальном и межнациональном уровнях?

- А) QFD
- Б) FMEA
- В) Бенчмаркинг
- Г) Реинжиниринг
- Д) «6 сигма»

2. Исходной информацией для QFD-проекта служит:

- А) задание на проектирование новой продукции
- Б) задание на модернизацию продукции
- В) мнения потребителей
- Г) правильного ответа нет

3. Какой из методов управления в качестве одного из вспомогательных средств использует «таблицу голоса потребителей»?

- А) Реинжиниринг
- Б) FMEA
- В) Бенчмаркинг
- Г) QFD
- Д) «6 сигма»

4. Какой из методов управления на одном из первоначальных этапов предусматривает приоритизацию требований потребителя?

- А) Реинжиниринг
- Б) FMEA
- В) Бенчмаркинг
- Г) QFD
- Д) «6 сигма»

5. Требования потребителей к продукции можно разделить на:

А) осознаваемые и неосознаваемые

Б) высказанные и невысказанные

В) высказанные, невысказанные подразумеваемые, невысказанные неосознанные

Г) существенно важные и несущественные

6. Какой методу управления можно охарактеризовать как «набор принципов поддержания в порядке рабочих мест»?

А) Реинжиниринг

Б) FMEA

В) Бенчмаркинг

Г) 5S

Д) «6 сигма»

7. «Одним из создателей системы ..... является известный японский теоретик и практик организации производства Каору Исикава».

Вместо многоточия правильно будет указать:

А) Реинжиниринг

Б) FMEA

В) Бенчмаркинг

Г) 5S

Д) «6 сигма»

8. Японские менеджеры считают, что если Вы не можете реализовать эту систему, то вы не можете эффективно управлять. О каком методе управления качеством идет речь?

А) Реинжиниринг

Б) FMEA

В) Бенчмаркинг

Г) 5S

Д) «6 сигма»

9. Какой метод управления качеством можно охарактеризовать следующим образом: «Это решимость правильно организовать рабочее место и содержать его в чистоте, соблюдать стандартизированные правила и поддерживать дисциплину, которая необходима для того, чтобы работать хорошо»?

А) Реинжиниринг

Б) FMEA

В) Бенчмаркинг

Г) 5S

Д) «6 сигма»

39. Какой метод можно охарактеризовать как «практика хорошего домосодержания»?

А) Реинжиниринг

Б) FMEA

В) Бенчмаркинг

Г) 5S

Д) «6 сигма»

10. По отношению к какому методу справедливо следующее высказывание: «Простые приемы наведения порядка, чистоты и укрепления дисциплины, в реализацию которых вовлекаются все члены коллектива, создают мощный импульс для организационного развития и основу для внедрения более сложных методов повышения производительности, таких как TPM, TQM, JIT»?

А) Реинжиниринг

Б) FMEA

В) Бенчмаркинг

Г) 5S

Д) «6 сигма»

11. По отношению к какому методу справедливо следующее высказывание: «В системе 5S можно выделить материальную (усовершенствование атмосферы рабочего места) и духовную части (человеческое развитие)»?

А) Реинжиниринг

Б) FMEA

В) Бенчмаркинг

Г) 5S

Д) «6 сигма»

12. С каким из японских методов управления качеством связаны отечественные разработки по научной организации труда?

А) Реинжиниринг

Б) ТРМ

В) Бенчмаркинг

Г) 5S

Д) «6 сигма»

13. Основоположником какой концепции управления качеством стала компания «Моторола»?

А) Реинжиниринг

Б) ТРМ

В) Бенчмаркинг

Г) 5S

Д) «6 сигма»

14. Какой метод управления качеством можно охарактеризовать как «подход к совершенствованию бизнеса через поиск и исключение причин

ошибок или дефектов в бизнес-процессах путем сосредоточения на критически важных для потребителя выходных параметрах»?

- А) Реинжиниринг
- Б) ТРМ
- В) Бенчмаркинг
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

15. Использование какого метода управления качеством предполагает достижение такого уровня эффективности ключевого процесса, при котором на каждый миллион возможностей или операций приходится всего 3,4 дефекта?

- А) Реинжиниринг
- Б) ТРМ
- В) Бенчмаркинг
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

16. Для какого из методов управления качеством наиболее характерна ориентация на конечный финансовый результат?

- А) Реинжиниринг
- Б) ТРМ
- В) «6 сигма»
- Г) 5S
- Д) Бенчмаркинг

17. Какой метод управления характеризует следующее высказывание: "Черный пояс" уделяет проектам совершенствования процессов 100% своего рабочего времени, а обладатели "желтых" и "зеленых" поясов совмещают работу по "шесть сигма" (от 30% времени) с основной работой»?

- А) Реинжиниринг
- Б) ТРМ
- В) «6 сигма»
- Г) 5S
- Д) Бенчмаркинг

18. Какой из методов управления качеством в какой-то мере можно считать близким маркетинговой разведке?

- А) Реинжиниринг
- Б) ТРМ
- В) Бенчмаркинг
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

19. Какой метод управления качеством характеризует следующее высказывание: «Это процесс систематического и непрерывного измерения: оценка процессов предприятия и их сравнение с процессами предприятий-лидеров в мире с целью получения информации, полезной для усовершенствования собственной характеристики»?

- А) Реинжиниринг
- Б) ТРМ
- В) Бенчмаркинг
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

20. К какому из методов управления качеством относится понятие «промышленный туризм»?

- А) Бенчмаркинг
- Б) ТРМ
- В) Реинжиниринг

Г) 5S

Д) «6 сигма»

## 2 аттестация

21. Какой метод управления качеством основан на принципах: взаимность, аналогия, измерение, достоверность?

А) Реинжиниринг

Б) ТРМ

В) Бенчмаркинг

Г) 5S

Д) «6 сигма»

22. Название этого метода управления качеством происходит от английских слов (уровень, высота) и (отметка). Это словосочетание трактуется по-разному: «опорная отметка», «отметка высоты», «эталонное сравнение». Назовите этот метод.

А) Реинжиниринг

Б) ТРМ

В) Бенчмаркинг

Г) 5S

Д) «6 сигма»

23. Какой метод управления качеством можно охарактеризовать следующим образом: «Это процесс нахождения и изучения самых лучших из известных методов ведения бизнеса»?

А) Реинжиниринг

Б) Бенчмаркинг

В) Точно-во-время

Г) 5S

Д) «6 сигма»

24. Этот метод управления возник в связи с тем, что обычные методы повышения производительности - рационализация и автоматизация процессов - не привели к серьезным улучшениям, которые требуются компаниям. Назовите этот метод.

- А) Реинжиниринг
- Б) Бенчмаркинг
- В) Точно-во-время
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

25. Какой метод управления характеризует данное высказывание: «Пора перестать ходить коровьими тропами. Вместо обрамления существующих процессов кремнием и программным обеспечением необходимо уничтожить их и начать заново»?

- А) Реинжиниринг
- Б) Бенчмаркинг
- В) Точно-во-время
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

26. Какой метод управления характеризует следующее высказывание: «Это предложение вида "все или ничего" с неопределенным результатом».

- А) Реинжиниринг
- Б) Бенчмаркинг
- В) Точно-во-время
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

27. Этот метод основан на концепции прерывистого мышления - отыскании устаревших правил и фундаментальных допущений, на которых



строится работа, и решительном разрыве с ними. О каком методе управления идет речь?

- А) Бенчмаркинг
- Б) Реинжиниринг
- В) Точно-во-время
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

58. Этот метод предполагает отказ от устаревших правил и подходов и начало делового процесса как бы с «чистого листа». Назовите этот метод.

- А) Бенчмаркинг
- Б) Реинжиниринг
- В) Точно-во-время
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

29. Какой метод управления назван авторами как «манифест революции в бизнесе»?

- А) Бенчмаркинг
- Б) Реинжиниринг
- В) Точно-во-время
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

29. Какой метод можно охарактеризовать как фундаментальное переосмысление и радикальная реконструкция бизнес-процессов с целью достижения драматически сильных улучшений критически важных в современных условиях уровней критериев производительности, таких как стоимость, качество, услуги, скорость».

- А) Бенчмаркинг

- Б) Реинжиниринг
- В) Точно-во-время
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

30. Этот метод предполагает полное разрушение традиционных организационных границ и замену имеющихся процессов, чтобы добиться резкого улучшения деятельности предприятия. Он всегда инициируется централизованно, сверху вниз. Назовите этот метод.

- А) Реинжиниринг
- Б) Бенчмаркинг
- В) Точно-во-время
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

31. Какой метод управления характеризует следующее высказывание: «В качестве центрального звена выступают современные информационные технологии, играющие в данном случае роль конструктивного фактора».

- А) Реинжиниринг
- Б) Бенчмаркинг
- В) Точно-во-время
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

32. Процент неудач проектов *по использованию этого метода* в западных компаниях достигает 70%. Назовите этот метод.

- А) Реинжиниринг
- Б) Бенчмаркинг
- В) Точно-во-время
- Г) 5S

Д) «6 сигма»

33. Основу этого метода управления качеством составляет обслуживание оборудования, позволяющее обеспечить его наивысшую эффективность на протяжении всего жизненного цикла с участием всего персонала. О каком методе идет речь?

А) Реинжиниринг

Б) ТРМ

В) Точно-во-время

Г) 5S

Д) «6 сигма»

34. Какой из методов управления качеством кардинально изменил взгляд на проблему технического обслуживания оборудования?

А) Реинжиниринг

Б) ТРМ

В) Точно-во-время

Г) 5S

Д) «6 сигма»

35. Основная цель этого метода - свести непредвиденное и экстренное обслуживание оборудования к минимуму. Назовите этот метод.

А) Реинжиниринг

Б) ТРМ

В) Точно-во-время

Г) 5S

Д) «6 сигма»

36. Характерной чертой этого метода является производство изделий ровно столько, сколько необходимо в данный момент на всех операциях.

- А) Реинжиниринг
- Б) ТРМ
- В) Точно-во-время
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

37. Характерной чертой этого метода является Минимальная величина запасов (сырье, материалы, незавершенное производство, готовая продукция).

- А) Реинжиниринг
- Б) ТРМ
- В) Точно-во-время
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

38. Изначально это метод управления качеством был разработана фирмой Toyota Motor Company. В качестве синонимов этого метода используются названия Lean Production System (Экономная производственная система) и Toyota Production System (TPS) (Производственная система компании Toyota). О каком методе управления качеством идет речь?

- А) Реинжиниринг
- Б) ТРМ
- В) Точно-во-время
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

39. Этот метод управления позволяет решить следующие управленческие проблемы: движение материалов (остановки, отвлечения, возвраты), накопление материалов на отдельных операциях или в подразделениях компании. О каком методе управления качеством идет речь?

- А) Реинжиниринг

- Б) ТРМ
- В) Точно-во-время
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

40. Какой метод управления качеством можно считать ответом на требования рынка производить разнообразную продукцию небольшими партиями.

- А) Реинжиниринг
- Б) ТРМ
- В) Точно-во-время
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»

41. Примерами инструментов управления, используемых в данном методе управления качеством, являются: система JIDONKA- система автоматической остановки всей линии при обнаружении недостатков; система ANDON- система управления, в которой путем световой сигнализации можно отслеживать ход выполнения производственного процесса и при необходимости вмешиваться в него. Назовите этот метод.

- А) Реинжиниринг
- Б) ТРМ
- В) Точно-во-время
- Г) 5S
- Д) «6 сигма»