

МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ХИМИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ТЕХНИКУМ

Автор программы:  
Головенкина И.В.

Рабочая программа рассмотрена и одобрена  
на заседании Методического совета  
фармацевтического техникума  
Протокол № 1 от 26.10.2022 г.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Директор фармацевтического техникума



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ  
В Т.Ч. ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ**

**ОПЦ.06 МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА**

по специальности 27.02.07 Управление качеством продукции, процессов и услуг (по  
отраслям)

квалификация: техник

срок обучения СПО по ППССЗ на базе среднего общего образования в очной форме  
обучения: 1 год 10 месяцев

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. ПАСПОРТ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>3</b>
1.1. Место учебной дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы.....	3
1.2. Цель и планируемые результаты освоения дисциплины.....	3
<b>2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ....</b>	<b>5</b>
2.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной деятельности.....	5
2.2. Содержание и тематическое планирование учебной дисциплины...	5
<b>3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>8</b>
3.1. Требования к минимальному материально-техническому обеспечению.....	8
3.2. Информационное обеспечение обучения.....	8
3.3. Использование в образовательном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий.....	9
<b>4. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>9</b>
<b>5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ.....</b>	<b>11</b>
<b>6. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ.....</b>	<b>18</b>
<b>7. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ.....</b>	<b>20</b>

## 1. ПАСПОРТ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### 1.1. Место учебной дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы

Рабочая программа учебной дисциплины «Менеджмент качества» является частью образовательной программы подготовки специалистов среднего звена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом по профессии среднего профессионального образования 27.02.07 Управление качеством продукции, процессов и услуг (по отраслям) (Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 14.04.2022 № 234 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 27.02.07 Управление качеством продукции, процессов и услуг (по отраслям)»).

Рабочая программа относится к общепрофессиональному циклу (ОПЦ).

### 1.2. Цель и планируемые результаты освоения дисциплины

В рамках программы учебной дисциплины «Менеджмент качества» обучающимися осваиваются умения и знания:

Код ПК, ОК	Умения	Знания
ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 09, ПК 1.1, ПК 1.2, ПК 1.4, ПК 2.1, ПК 2.4, ПК 3.1, ПК 3.4	У.1. Рассматривать, анализировать и обобщать требования к конкретной продукции; У.2. Выбирать и применять различные методы управления качеством; У.3. Формировать и вести документы по СМК; У.4. Оценить уровень качества продукции; У.5. Владеть актуальными методами работы в профессиональной и смежных сферах; У.6. Выбирать методы и способы определения и оценки значений соответствия готовой продукции, условий ее хранения и транспортировки.	3.1. Классификацию и применимость методов управления качеством; 3.2. Международный и региональный опыт по разработке и внедрению систем управления качеством; 3.3. Совокупность системных средств и методов в управлении качеством; 3.4. Основы менеджмента качества; 3.5. Основные понятия системы менеджмента качества; 3.6. Основы и принципы мировых стандартов по системе менеджмента качества, семейства стандартов; 3.7. Виды документации по СМК; 3.8. Основные понятия, цели, принципы, задачи, объекты и методы управления качеством;

<b>Код ПК, ОК</b>	<b>Умения</b>	<b>Знания</b>
		3.9. Системы управления качеством продукции (услуг).

## 2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### 2.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной деятельности

Индекс	Наименование циклов, разделов, дисциплин, профессиональных модулей, МДК, практик	Формы промежуточной аттестации			Учебная нагрузка обучающихся, ч.								Распределение по курсам и семестрам						
		Экзамены	Диффер. зачеты	Курсовые работы	Объём ОП	Самост.(с.р.+и.п.)	Консультации	С преподавателем				Промежут. аттестация	Курс 2						
								Все-го	в том числе				Семестр 3						
									Лекции, уроки	Пр. и лаб. за-	Курс. проек-		10 (5) нед						
													С препод.	в том числе		Промежут. аттестация			
Объём ОП	Самост.	Консульт.	Лекции, уроки	Пр. и лаб. занятия															
ОПЦ.06	Менеджмент качества		3		72	4	2	60	20	40		6	72	4	2	60	20	40	6

### 2.2. Содержание и тематическое планирование учебной дисциплины

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала и формы организации деятельности обучающихся	Объем часов	Коды компетенций, формированию которых способствует элемент программы
Тема 1. Сущность и основные методы управления качеством	<b>Содержание</b> Понятие качества. Основные термины, определения и аспекты управления качеством. Системы управления качеством продукции (услуг).	2	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 09, ПК 1.1, ПК 1.2, ПК 1.4, ПК 2.1, ПК 2.4, ПК 3.1, ПК 3.4, У.1-6, 3.1-9
	Классификация и сферы приложения методов управления лекции качеством. Организационно-распорядительные методы.	2	
	<b>Практическое занятие</b> Практическое занятие № 1. Выбор и применение различных методов управления качеством.	8	
Тема 2. Система управления качеством на предприятии	<b>Содержание</b> Международные стандарты и их применение на российских предприятиях. Петля качества. Основные составляющие качества для потребителей. Обзор основных требований международных и национальных стандартов менеджмента.	2	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 09, ПК 1.1, ПК 1.2, ПК 1.4, ПК 2.1, ПК 2.4, ПК 3.1, ПК 3.4, У.1-6, 3.1-9
	Виды документации СМК. Требования стандартов к документированию информации	2	

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала и формы организации деятельности обучающихся	Объем часов	Коды компетенций, формированию которых способствует элемент программы
	процессов.		
	Организация технического контроля на предприятии. Сущность и объекты технического контроля. Метрологическое обеспечение и его цели. Метода сбора количественных характеристик качества продукции.	4	
	<b>Практическое занятие</b>		
	Практическое занятие № 2. Формирование пакета документации системы менеджмента качества	8	
<b>Тема 3. Оценка качества продукции</b>	<b>Содержание</b>		ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 09, ПК 1.1, ПК 1.2, ПК 1.4, ПК 2.1, ПК 2.4, ПК 3.1, ПК 3.4, У.1-6, 3.1-9
	Получение товарной информации об основополагающих характеристиках товара из маркировки и товарно-сопроводительных документов. Определение экономической эффективности управления затратами на обеспечение качества	2	
	Характеристика методов оценки качества и уровня качества продукции. Применение статистических методов контроля качества и анализа причин несоответствий процессов.	2	
	<b>Практическое занятие</b>		
	Практическое занятие № 3. Рассмотрение, анализ и обобщение требований к конкретной продукции на основании характеристик товара из маркировки и товарно-сопроводительных документов. Формирование пакета документации системы менеджмента качества.	8	
<b>Тема 4. Система методов менеджмента</b>	<b>Содержание</b>		ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 09, ПК 1.1, ПК 1.2, ПК 1.4, ПК 2.1, ПК 2.4, ПК 3.1, ПК 3.4, У.1-6, 3.1-9
	Планирование как процесс управления качеством. Системный подход к планам качества. Средства планирования. Определение экономической эффективности управления затратами на обеспечение качества.	2	
	<b>Практическое занятие</b>		
	Практическое занятие № 4. Средства планирования. Определение экономической эффективности управления затратами на обеспечение качества.	8	
<b>Тема 5. Всеобщее управление качеством</b>	<b>Содержание</b>		ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 09, ПК 1.1, ПК 1.2, ПК 1.4, ПК 2.1, ПК 2.4, ПК 3.1, ПК 3.4, У.1-6, 3.1-9
	Основные этапы формирования принципов всеобщего управления качеством (TQM). Содержание концепции всеобщего управления качеством. Комплексное и тотальное управление качеством	2	
	<b>Практическое занятие</b>		
	Практическое занятие № 5. Комплексное и тотальное управление качеством	8	
<b>Консультации (перед экзаменом)</b>		<b>2</b>	ОК 01, ОК 02, ОК 03, ОК 04, ОК 09, ПК 1.1, ПК 1.2, ПК 1.4, ПК 2.1,
<b>Самостоятельная работа (подготовка перед экзаменом)</b>		<b>4</b>	
<b>Промежуточная аттестация (экзамен)</b>		<b>6</b>	

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала и формы организации деятельности обучающихся	Объем часов	Коды компетенций, формированию которых способствует элемент программы
			ПК 2.4, ПК 3.1, ПК 3.4,

### **3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **3.1. Требования к минимальному материально-техническому обеспечению**

Для реализации программы учебной дисциплины должны быть предусмотрены следующие помещения:

1. Специальные помещения, представляющие собой учебные аудитории, лаборатории, мастерские, оснащенные оборудованием, техническими средствами обучения для проведения занятий всех видов, предусмотренных образовательной программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, а также для проведения текущего контроля, промежуточной и государственной итоговой аттестации, помещения для организации самостоятельной и воспитательной работы: проектор, персональные компьютеры с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду лицензиата, учебная мебель для педагогического работника и обучающихся (столы и стулья), экран для проектора, маркерная доска.

2. Помещения для организации самостоятельной и воспитательной работы должны быть оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации (при наличии): проектор, персональные компьютеры с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду лицензиата, учебная мебель для педагогического работника и обучающихся (столы и стулья), экран для проектора, маркерная доска.

Для обеспечения реализации дисциплины используются стандартные комплекты программного обеспечения (ПО), включающие регулярно обновляемое свободно распространяемое и лицензионное ПО, в т.ч. MS Office.

Оборудование, обеспечивающее адаптацию электронных и печатных образовательных ресурсов для обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья: портативный ручной видеоувеличитель – 2 шт, радиокласс (заушный индуктор и индукционная петля) – 1 шт.

Выход в сеть «Интернет» в наличии (с возможностью доступа в электронную информационно-образовательную среду), скорость подключения 100 мбит/сек.

#### **3.2. Информационное обеспечение обучения**

##### **Основные источники:**

Зекунов, А. Г. Управление качеством : учебник и практикум для среднего профессионального образования / под редакцией А. Г. Зекунова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 475 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-9916-6222-2. – Текст : электронный //



Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/468296> (дата обращения: 01.12.2022).

**Дополнительные источники:**

Васин, С. Г. Управление качеством. Всеобщий подход : учебник для среднего профессионального образования / С. Г. Васин. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 404 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-10557-5. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/497677> (дата обращения: 01.12.2022).

**3.3. Использование в образовательном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий**

Рабочая программа дисциплины предусматривает в целях реализации компетентностного подхода использование в образовательном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (компьютерных симуляций, деловых и ролевых игр, разбора конкретных ситуаций – кейсов, психологических и иных тренингов, групповых дискуссий – круглых столов) в сочетании с внеаудиторной работой для формирования и развития общих и профессиональных компетенций обучающихся.

**4. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Результаты обучения	Критерии оценки	Методы оценки
<p><u>Знает</u> Классификацию и применимость методов управления качеством; Международный и региональный опыт по разработке и внедрению систем управления качеством; Совокупность системных средств и методов в управлении качеством; Основы менеджмента качества; Основные понятия системы менеджмента качества; Основы и принципы мировых стандартов по системе менеджмента качества, семейства стандартов;</p>	<p>демонстрирует знания классификации и применимости методов управления качеством; демонстрирует знания международного и регионального опыта по разработке и внедрению систем управления качеством; демонстрирует знания совокупности системных средств и методов в управлении качеством; демонстрирует знания основ менеджмента качества; демонстрирует знания основных понятий</p>	<p>Решение ситуационных задач. Обсуждение практических ситуаций. Решение кейса. Деловая игра Устный опрос. Тестирование. Подготовка доклада и презентации по заданной теме</p>

Результаты обучения	Критерии оценки	Методы оценки
<p>Виды документации по СМК;            Основные понятия, цели, принципы, задачи, объекты и методы управления качеством;            Системы управления качеством продукции (услуг)</p>	<p>системы менеджмента качества;            демонстрирует знания основ и принципов мировых стандартов по системе менеджмента качества, семейства стандартов;            демонстрирует знания видов документации по СМК;            демонстрирует знания основных понятий, целей, принципов, задач, объектов и методов управления качеством;            демонстрирует знания системы управления качеством продукции (услуг)</p>	
<p><u>Умеет:</u>            Рассматривать, анализировать и обобщать требования к конкретной продукции;            Выбирать и применять различные методы управления качеством;            Формировать и вести документы по СМК;            Оценить уровень качества продукции;            Владеть актуальными методами работы в профессиональной и смежных сферах;            Выбирать методы и способы определения и оценки значений соответствия готовой продукции, условий ее хранения и</p>	<p>демонстрирует умение рассматривать, анализировать и обобщать требования к конкретной продукции;            демонстрирует умение выбирать и применять различные методы управления качеством;            демонстрирует умение формировать и вести документы по СМК;            демонстрирует умение оценивать уровень качества продукции;            демонстрирует умение владеть актуальными методами работы в профессиональной и смежных сферах;</p>	<p>Решение ситуационных задач.            Обсуждение практических ситуаций.            Решение кейса.            Деловая игра            Устный опрос.            Тестирование.            Подготовка доклада и презентации по заданной теме</p>

Результаты обучения	Критерии оценки	Методы оценки
транспортировки.	демонстрирует умение выбирать методы и способы определения и оценки значений соответствия готовой продукции, условий ее хранения и транспортировки.	

## 5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

### 1-я аттестация

**1. Наука об измерении качества продукции, работ, услуг называется**

- а) метрология
- б) социологии
- в) квалиметрия
- г) эконометрика

**2. Кто из специалистов в области управления качеством является автором знаменитого афоризма «Качество – бесплатно»?**

- а) Э.Деминг
- б) Ф. Кросби
- в) А. Фейгенбаум
- г) К.Исикава

**3. Процессный подход, как основной принцип стандартов ИСО серии 9000, предполагает:**

- а) необходимость рассмотрения процессов с точки зрения добавленной ценности
- б) достижение результатов выполнения процессов и их результативности
- в) постоянное улучшение процессов, основанное на объективном измерении
- г) все вышеперечисленное

**4. Функция управления качеством относится к:**

- а) общим функциям менеджмента
- б) специальным функциям менеджмента
- в) ограниченным функциям менеджмента
- г) правильного ответа нет

**5. Стандарт ГОСТ Р ИСО 9001-2008, предъявляющий требования к системе менеджмента качества организации, в области документирования устанавливает требования:**

- а) наличие политики в области качества и руководства по качеству

- б) наличие оговоренного числа документированных процедур
- в) полное документирование всей деятельности организации, оказывающей влияние на качество

г) верно а, б

д) верно а, в

**6. Какой федеральный закон РФ ввел понятие «технический регламент»?**

а) «О единстве измерений»

б) «О качестве и безопасности пищевых продуктов»

в) «О техническом регулировании»

г) «О защите прав потребителей»

**7. Расположите наименования следующих законодательных актов РФ в хронологической последовательности их принятия:**

1. ФЗ «О техническом регулировании»

2. ФЗ «О защите прав потребителей»

3. ФЗ «О качестве и безопасности пищевых продуктов»

4. ФЗ «О сертификации»

а) 4, 2, 3, 1

в) 1, 4, 3, 2

б) 3, 2, 1, 4

г) 2, 4, 3, 1

**8. Установите соответствие между показателями качества и соответствующими определениями:**

1. Интегральный показатель качества	Характеризует несколько свойств или одно сложное свойство
2. Определяющий показатель качества	Характеризует одно из свойств
3. Единичный показатель качества	Является основной для принятия решения при оценке качества товара
4. Комплексный показатель качества	Отражает отношение суммарного полезного эффекта от потребления продукта к суммарным затратам на его создание и потребление

**9. Какое определение соответствует понятию «качество» согласно ГОСТ Р ИСО 9000-2008?**

а) степень соответствия совокупности присущих характеристик требованиям

б) совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с их назначением

в) объективная особенность продукции, проявляющихся при ее создании, производстве, транспортировке, хранении, реализации

г) продукт труда производственных работников

а) 4, 3, 2, 1 в) 2, 3, 1, 4

б) 3, 2, 1, 4

г) 1, 4, 3, 2

## 2-я аттестация

**1. Расположите представленные этапы создания СМК на предприятии в логической последовательности.**

1. Подача заявки на проведение сертификационного аудита
2. Идентификация процессов организации
3. Принятие стратегического решения о создании СМК
4. Документирование процессов СМК

- а) 3, 4, 2, 1  
б) 3, 2, 4, 1  
в) 2, 1, 4, 3  
г) 1, 3, 2, 4

**2. Установите соответствие между основными понятиями технического регулирования и соответствующими определениями:**

1. Декларирование соответствия	Установление тождественности характеристик продукции ее существенным признакам
2. Идентификация продукции	Совокупность правил выполнения работ по сертификации, ее участников и правил функционирования системы сертификации в целом
3. Оценка соответствия	Прямое или косвенное определение соблюдения требований, предъявляемых к объекту
4. Система сертификации	Форма подтверждения соответствия продукции требованиям технических регламентов

- а) 4, 3, 2, 1  
б) 3, 2, 1, 4  
в) 2, 4, 3, 1  
г) 1, 3, 4, 2

**3. Рассчитайте интегральный показатель качества продукции для следующих условий: суммарный полезный эффект от использования продукта – 5,0 у.е., затраты на создание продукта – 1,5 у.е., затраты на потребление продукта – 1,0 у.е.**

- а) 2  
б) 4  
в) 6,5  
г) 10

**4. Расположите предприятия в порядке убывания конкурентоспособности на основе представленных данных о характеристиках выпускаемой продукции.**

Номер предприятия	Стоимость продукции для потребителя, у.е.	Ценность продукции для потребителя, у.е.
1	10	3
2	11	4
3	12	4,5

- а) 1, 2, 3  
б) 3, 2, 1  
в) 2, 3, 1  
г) 1, 3, 2

**5. К какой группе показателей качества относится показатель «материалоемкость»?**

- а) показатели назначения
- б) показатели надежности
- в) показатели технологичности
- г) показатели транспортабельности

**6. На соответствие какому нормативному документу проводится сертификация СМК?**

- а) ISO 9000
- б) ISO 9001
- в) ISO 9004
- г) ISO 19011

**7. Какая модель предусматривает разделение затрат на обеспечение качества на профилактические и затраты на брак?**

- а) модель всеобщего блага общества
- б) модель Фейгенбаума
- в) стоимостная модель процесса
- г) модель Деминга

**8. Общие намерения и направления деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством, называются:**

- а) стратегия организации
- б) миссия организации
- в) система менеджмента качества
- г) политика в области качества

**9. Степень реализации запланированной деятельности характеризуется показателем:**

- а) результативности
- б) эффективности
- в) валидации
- г) верификации

**10. Укажите законодательный акт, в котором впервые в РФ было указано на необходимость использования процедур сертификации для защиты населения от недоброкачественной продукции.**

- а) ФЗ «О техническом регулировании»
- б) ФЗ «О защите прав потребителей»
- в) ФЗ «О качестве и безопасности пищевых продуктов»
- г) ФЗ «О сертификации»

**11. Установите соответствие между наименованиями групп процессов и соответствующим им характеристиками:**

1. Основные процессы	Поддерживают инфраструктуру предприятия
2. Обеспечивающие процессы	Создают продукт, представляющий ценность для внешнего клиента



- в) высоким качеством
- г) возможностью использовать не по назначению

**3. Какая из ситуаций с удовлетворенностью потребителя наиболее характерна при высокой степени монополизации производства ( $cs$  – удовлетворенность потребителя,  $v$  – ценность продукции для потребителя,  $c$  – стоимость продукции для потребителя):**

- а)  $cs = v\downarrow/c\downarrow$
- б)  $cs = v\uparrow/c\uparrow$
- в)  $cs = v\uparrow/c\downarrow$
- г)  $cs = v\downarrow/c\uparrow$

**4. ГОСТ Р ИСО 19011 содержит руководящие указания по проведению:**

- а) аудитов СМК
- б) инспекционного контроля за сертифицированной продукцией
- в) корректирующих и предупреждающих действий
- г) декларирования продукции

**1. Установите соответствие между основными принципами в области управления качеством и действиями организации, свидетельствующими об их выполнении:**

1. Вовлечение персонала	Обсуждение на производственных совещаниях результатов анализа удовлетворенности потребителей
2. Ориентация на потребителя	Разработка и создание на предприятии системы стимулирования труда
3. Взаимовыгодные отношения с поставщиками	Разработка планов и программ совершенствования деятельности
4. Постоянное улучшение	Ведение реестра поставщиков с учетом результатов оценивания основных параметров поставок

- а) 2, 1, 4, 3
- б) 1, 2, 3, 4
- в) 2, 3, 4, 1
- г) 1, 2, 4, 3

**6. Определите в необходимой последовательности этапы оценки затрат на качество в соответствии со стоимостной моделью:**

1. Определение основных источников затрат
2. Идентификация процесса
3. Разработка плана минимизации затрат
4. Анализ полученных данных
5. Сбор информации о затратах из первичных источников

- а) 2, 1, 5, 4, 3
- б) 4, 3, 5, 1, 2
- в) 5, 3, 1, 2, 4
- г) 1, 3, 4, 2, 5

**7. Установите соответствие между основными понятиями в области управления качеством и соответствующими определениями:**





**некоторых запланированных целей, способствует эффективности и результативности организации».**

- а) ориентация на потребителя
- б) лидерство руководителя
- в) процессный подход
- г) системный подход

**11. Кем должно обеспечиваться определение и выполнение требований потребителей к качеству продукции?**

- а) отделом маркетинга
- б) отделом сбыта
- в) руководителем предприятия

**12. Какая концепция в области управления качеством уделяет наибольшее внимание социально-психологическим и организационным аспектам деятельности?**

- а) контроль качества готовой продукции
- б) статистическое управление производственными процессами
- в) Всеобщий менеджмент качества
- г) бенчмаркинг

## **6. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

### **Перечень вопросов к промежуточной аттестации:**

Понятие качества. Основные термины, определения и аспекты управления качеством. Системы управления качеством продукции (услуг).

Классификация и сферы приложения методов управления лекции качеством. Организационно-распорядительные методы.

Выбор и применение различных методов управления качеством.

Международные стандарты и их применение на российских предприятиях. Петля качества. Основные составляющие качества для потребителей. Обзор основных требований международных и национальных стандартов менеджмента.

Виды документации СМК. Требования стандартов к документированию информации процессов.

Организация технического контроля на предприятии. Сущность и объекты технического контроля. Метрологическое обеспечение и его цели. Метода сбора количественных характеристик качества продукции.

Формирование пакета документации системы менеджмента качества

Получение товарной информации об основополагающих характеристиках товара из маркировки и товарно-сопроводительных документов. Определение экономической эффективности управления затратами на обеспечение качества

Характеристика методов оценки качества и уровня качества продукции. Применение статистических методов контроля качества и анализа причин несоответствий процессов.

Рассмотрение, анализ и обобщение требований к конкретной продукции на основании характеристик товара из маркировки и товарно-сопроводительных документов. Формирование пакета документации системы менеджмента качества.

Планирование как процесс управления качеством. Системный подход к планам качества. Средства планирования. Определение экономической эффективности управления затратами на обеспечение качества.

Средства планирования. Определение экономической эффективности управления затратами на обеспечение качества.

Основные этапы формирования принципов всеобщего управления качеством (TQM). Содержание концепции всеобщего управления качеством. Комплексное и тотальное управление качеством

### **Критерии оценки:**

**«отлично»:** обучающийся имеет всесторонние, систематические и глубокие знания по вопросам текущей темы, свободно владеет терминологией, проявляет творческие способности в процессе изложения учебного материала; анализирует факты, явления и процессы, проявляет способность делать обобщающие выводы, обнаруживает свое видение решения проблем; уверенно владеет понятийным аппаратом; активно участвует в семинаре, полностью отвечает на заданные вопросы (основные и дополнительные), стремясь к развитию дискуссии.

**«хорошо»:** обучающийся имеет полные знания по вопросам данной темы, умеет правильно оценивать эти вопросы, потенциально способен к овладению знаний и обновлению их в ходе дальнейшей учебы и предстоящей профессиональной деятельности; дал ответы на основные и дополнительные вопросы, но не исчерпывающего характера; владеет понятийным аппаратом.

**«удовлетворительно»:** обучающийся имеет знания по основным вопросам данной темы в объеме, достаточном для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, в достаточной мере владеет терминологией; проявил неглубокие знания при освещении принципиальных вопросов и проблем; неумение делать выводы обобщающего характера и давать оценку значения освещаемых рассматриваемых вопросов и т.п.; ответил только на один вопрос семинара, при этом поверхностно, или недостаточно полно осветил его и не дал ответа на дополнительный вопрос.

**«неудовлетворительно»:** обучающийся имеет значительные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допускает принципиальные ошибки при ответе на вопросы; не ответил ни на один вопрос семинара (основной и/или дополнительный); отказался участвовать в работе семинара.

### **Оценка тестового задания:**

**«отлично»:** не менее 90% правильных ответов.

**«хорошо»:** не менее 80% правильных ответов.

**«удовлетворительно»:** не менее 70% правильных ответов.

**«неудовлетворительно»:** 69 и менее % правильных ответов.

## **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

В ходе реализации учебного процесса по дисциплине проводятся учебные занятия и выполняется самостоятельная работа.

По вопросам, возникающим в процессе выполнения самостоятельной работы, проводятся консультации. Для организации и контроля самостоятельной работы обучающихся, а также проведения консультаций применяются информационно-коммуникационные технологии:

Информирование: <https://spo-spcpu.ru/>

Консультирование: <https://spo-spcpu.ru/>

Контроль: <https://spo-spcpu.ru/>

Размещение учебных материалов: <https://spo-spcpu.ru/>

### **МУ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

**Задание 1.** Изучите представленный материал, сделайте следующие выводы:

- с какими проблемами пришлось столкнуться при внедрении СМК;
- как на предприятии был реализован принцип процессного подхода к управлению
- каковы перспективы использования процессного подхода на 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 позволило получить и международный сертификат соответствия требованиям ISO 9001-2000.

Выстраивание системы управления качеством 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 стандарте 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 качества – 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 рентгеноперационной 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 требований 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 потребителей, 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.** Изучите представленный материал, а также информацию официального сайта программы <http://www.20keysglobal.com/>, сделайте следующие выводы:

- как связан данный метод и процессный подход к управлению;
- в какой последовательности надо применять данные инструменты;
- каковы перспективы использования метода «20 ключей» на российских предприятиях.

## **20 КЛЮЧЕЙ - практический инструмент повышения эффективности работы**

В условиях глобальной экономики компании неизбежно сталкиваются с жесткими условиями глобального соревнования. Для того чтобы успешно выдержать конкурентную борьбу в современных рыночных условиях компаниям необходимо непрерывно улучшать свою деятельность с целью

производить продукцию и предоставлять услуги лучше, быстрее и дешевле своих конкурентов.

Чтобы помочь им в этом, было разработано множество методик организации и управления производством, среди которых 5S (Упорядочение), TQM, и многие другие. Однако необходимо понимать, что при использовании всего лишь одной методики невозможно добиться необходимого конкурентного преимущества, и только при совместном применении нескольких методик компания в состоянии достичь намеченных целей.

Созданная японским профессором **Ивао Кобаяси** Практическая программа революционных преобразований на предприятии или «Система 20 ключей», по сути, объединила все существующие методики, позволяющие повысить производительность и качество, в единую интегрированную систему. Эта программа явилась результатом анализа и обобщений многочисленных примеров, взятых из практики работы различных предприятий, и основывается на личном опыте автора, который он приобрел за много лет консультаций множества предприятий.

Система 20 ключей призвана помочь компаниям значительно повысить эффективность своей работы. Это очень простая и «прозрачная» программа, которая с успехом может применяться в любой сфере деятельности.

Главная цель системы – выявление и избавление от всех видов деятельности, не добавляющих ценность при помощи 20 взаимосвязанных между собой, практичных методов. Согласно этой системе **вся деятельность компании разделяется на двадцать областей, которые имеют важнейшее значение для конкурентоспособности и рентабельности.** Затем каждая область оценивается по **5-бальной системе** и, таким образом, выявляются слабые места. После этого компания реализует определенные мероприятия по усовершенствованию и развитию выявленных слабых направлений.

Основная особенность системы в том, что помимо предоставления **совокупности практичных методов по усовершенствованию, она обеспечивает их интеграцию в одно целое.** То есть усовершенствование в одной из сфер автоматически приводит к усовершенствованию к другой сфере.

#### **Лучше**

Допускается меньше ошибок

Доработки сокращаются

Улучшается выход готовой продукции

#### **Быстрее**

Выпускается точно требуемая продукция

В требуемом количестве

В требуемое время

#### **Дешевле**

Снижаются безвозвратные потери в материалах, оборудовании и времени

Как только компания смогла «возбудить» свои трудовые ресурсы в направлении улучшений, она открывает для себя возможность непрерывно совершенствоваться и становиться ЛУЧШЕ, БЫСТРЕЕ, ДЕШЕВЛЕ

Преимущества Программы «20 КЛЮЧЕЙ®»

- Согласование целей всех подразделений с единой корпоративной целью
- Вовлечение всего персонала в реализацию программы по совершенствованию деятельности предприятия
- Простота и доходчивость положений программы для работников различного уровня
- Визуализация уровней достижения совершенства с помощью понятных каждому работнику рисунков
- Преимущество одностраничных документов перед многотомной документацией
- Целенаправленный поиск потерь
- Резкий рост инициативных предложений и возможность управления ими с помощью менеджмента идей
- Неформальный подход к реализации программы работниками различных уровней
- Измерение успеха посредством системы эталонной оценки
- Возможность проведения самооценки любого подразделения и любого предприятия и использование ее результата для проведения как внутреннего, так и внешнего бенчмаркинга
- Создание в каждом подразделении центров накопления и передачи опыта
- Стандартизированный процесс обмена опытом
- Глубокая методическая проработка документов программы, помогающая под наблюдением коуча быстрее достичь намеченных целей
- Создание базы совокупных знаний, являющейся основой для формирования собственной СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Сотни компаний малого и среднего бизнеса, а также мультинациональные корпорации получили конкурентные преимущества в результате использования данной программы. Среди них **«Cadbury»**, **«Gillette»**, **«Siemens»**, **«Gorenje»**, **«Sanyo»**, **«Mitsubishi Electric»** и **«Seiko Instruments»**.

Практический опыт показывает, что в результате внедрения программы «20 ключей» возрастает производительность, снижаются затраты и повышается качество, что в итоге приводит к повышению конкурентоспособности продукции компании на рынке.

**Задание 3.** 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.

**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 развращает 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 нормативных 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 подтверждения 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 последствия 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!