

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Абдрахманов Данияр Мавлярович  
Должность: ректор ГБОУ ВО "БАГСУ"  
Дата подписания: 02.05.2023 09:08:11  
Уникальный программный идентификатор:  
6caf317d71a2c7d2f749ed2578795b666901352dd

Государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Башкирская академия государственной службы и управления  
при Главе Республики Башкортостан»

Кафедра менеджмента и социальной психологии

# РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Б1.В.ДВ.04.02 Стратегическое управление конкурентоспособностью**

Уровень высшего образования

МАГИСТРАТУРА

Направление подготовки

38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы  
Стратегический менеджмент

Форма обучения  
заочная

Уфа 2021

Рабочая программа дисциплины Б1.В.ДВ.04.02 «Стратегическое управление конкурентоспособностью» / сост. З.Р. Бикмурзина - Уфа: ГБОУ ВО «БАГСУ», 2021 год

Рабочая программа предназначена для обучающихся заочной формы обучения по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры менеджмента и социальной психологии  
протокол № 3 от " 29 " января 2021г.

Заведующий кафедрой  
менеджмента и социальной психологии

@ Бикмурзина З.Р., 2021год  
@ ГБОУ ВО «БАГСУ», 2021 год

## Содержание

1 Цели и задачи освоения дисциплины.....	4
2 Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	4
3 Требования к результатам обучения по дисциплине .....	5
4 Структура и содержание дисциплины .....	5
4.1 Структура дисциплины.....	5
4.2 Содержание разделов дисциплины .....	9
4.3 Курсовой проект (курсовая работа) .....	9
5 Учебно-методическое обеспечение дисциплины .....	10
5.1 Основная литература .....	10
5.2 Дополнительная литература.....	10
5.3 Периодические издания.....	10
5.4 Интернет-ресурсы .....	10
5.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам) .....	11
5.6 Методические указания к курсовому проектированию и другим видам самостоятельной работы .....	12
5.7 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий .....	12
6 Материально-техническое обеспечение дисциплины.....	13
Приложения:	14
Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	14
Фонд оценочных средств.....	16

## 1 Цели и задачи освоения дисциплины

Интегральной характеристикой современной организации, функционирующей в условиях рыночной экономики, является конкурентоспособность производимой продукции. Это, в свою очередь, является одним из ключевых стратегических ориентиров для любой организации, позволяет обеспечить сильную конкурентную позицию в долгосрочной перспективе. Поэтому стратегическое управление конкурентоспособностью является неотъемлемым элементом в системе стратегического управления и позволяет охватить основные элементы стратегического цикла управления под углом зрения разработки и создания качественного и конкурентоспособного продукта (товара или услуги), занятия устойчивой конкурентной позиции. Важным обстоятельством является также и необходимость вовлечения всех сотрудников организации в комплексную работу по усилению конкурентоспособной позиции и постоянному повышению качества продукции (концепция Кайдзен в стратегическом менеджменте).

**Цель** освоения дисциплины: Целью освоения дисциплины Стратегическое управление конкурентоспособностью является формирование у обучающихся знаний и умений, направленных на встраивание системы управления конкурентоспособностью в систему стратегического менеджмента организации.

**Задачи:** задачами изучения дисциплины Стратегическое управление конкурентоспособностью являются:

- усвоить основные подходы к такой ключевой характеристике в современном менеджменте как «конкурентоспособность»;
- овладеть основными инструментами системы стратегического управления конкурентоспособностью и способами их применения на различных этапах процесса производства продукта (оказания услуг);
- сформировать навыки использования количественных и качественных оценок конкурентоспособности продукта и способы встраивания системы управления конкурентоспособностью в целостную систему стратегического менеджмента в организации.

## 2 Требования к результатам обучения по дисциплине

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Код компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
ПК-1	Разрабатывает основные	ПК-1.1 – Способен организовать сбор информации для построения	<b>Знать:</b> основные методы (качественные

	положения продуктовой и технологической стратегии организации, определяет основные параметры инновационной политики в целях минимизации издержек, совершенствования качества продукции и повышения конкурентоспособности	прогнозов на тактическом горизонте принятия управленческих решений. ПК-1.2 – Способен организовать сбор и анализ информации для построения прогнозов на стратегическом и тактическом уровнях принятия управленческих решений. ПК-1.3 – Готов организовать создание прогнозов производственных процессов на тактическом и стратегическом уровнях принятия решений с использованием современных цифровых технологий в целях определения потребностей рынка и собственных производственных потребностях.	и количественные) для описания и управления бизнес-процессами в организации <b>Уметь:</b> готовить и проводить прикладные исследования в области современного управления <b>Владеть:</b> методами управленческого анализа системы управления в организации, способами подготовки и изложения аналитических материалов по результатам анализа
--	--	---	--

## 4 Структура и содержание дисциплины

### 4.1 Структура дисциплины

#### 4.1.1 Заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц (108 академических часов).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов, 2 курс	
	2 сессия	всего
<b>Общая трудоёмкость</b>	<b>108</b>	<b>108</b>
<b>Контактная работа:</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
Лекции (Л)	4	4
Практические занятия (ПЗ)	6	6
Лабораторные работы (ЛР)		
Консультации		
Индивидуальная работа и инновационные формы учебных занятий		
Промежуточная аттестация (зачет)	4	4
<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>94</b>	<b>94</b>
- самостоятельное изучение разделов 1-4;	52	52
- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	22	22
- подготовка к практическим занятиям;	20	20
<b>Вид итогового контроля</b>	<b>зачет</b>	<b>зачет</b>

## Разделы дисциплины, изучаемые на 2 курсе, 2 сессия

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
1	Основные концепции и подходы к управлению конкурентоспособностью в организации	26	2		24
2	Стратегическое управление конкурентоспособностью: история рассмотрения и практика внедрения	26	2		24
3	Управление конкурентоспособностью в системе стратегического управления организацией	26		2	24
4	Основные инструменты управления конкурентоспособностью	26		4	22
	Итого:	104	4	6	94

## Практические занятия (семинары)

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
1	1	Работа в малых группах «Категория конкурентоспособности в современном менеджменте»	1
2	2	Семинар «Управление конкурентоспособностью и конкурентный облик фирмы»	1
3	3	Работа в малых группах: разбор комплексного кейса «Скок-скок, где же сок?». Групповая дискуссия «Роль конкурентоспособности для реализации стратегии организации»	2
4	4	Работа в малых группах «Фирма, ориентированная на потребителей: стратегическое планирование, конкурентные стратегии и продажи»	2
		Итого:	6

## 4.2 Содержание разделов дисциплины

### 1. Основные концепции и подходы к управлению конкурентоспособностью в организации

Понятие конкуренции в соответствии с № 135-ФЗ «О защите конкуренции». Сопутствующие понятия: «потребитель», «недобросовестная конкуренция», «монополистическая деятельность», «государственные и муниципальные преференции» и др. Конкурентоспособность и её основные составляющие. Прибыльность и удовлетворённость потребителей.

## **2. Стратегическое управление конкурентоспособностью: история рассмотрения и практика внедрения**

Конкурентоспособность организации и эволюция взглядов на её содержание: краткосрочная прибыль, долгосрочная прибыль, удовлетворённость потребителей, производственный процесс, удовлетворённость сотрудников и др. Выявление заинтересованных групп, понятие конкурентного облика и его составляющие: ширина товарной линейки, функциональность продукта, обслуживание, дистрибьюция, имидж, ценовая политика.

## **3. Управление конкурентоспособностью в системе стратегического управления организацией**

Управление конкурентоспособностью как составная часть стратегического менеджмента организации. Составные части управления конкурентоспособностью: стратегия, настойчивость в её реализации, ключевые бизнес-компетенции, устойчивые конкурентные преимущества. Структура ключевых компетенций в сфере бизнес-процессов (К. Прахалад и Г. Хэмел). Основные характеристики компании, ориентированной на потребителя.

### **4. Основные инструменты управления конкурентоспособностью**

Конкурентоспособность организации её оценка. Сравнительная составляющая конкурентоспособности и бенчмаркинг. Инструменты дифференциации товаров и услуг. Выделение четырёх основных групп конкурентов (прямые, косвенные, товарные и неявные). Конкурентное продвижение продукта: десять требований к рекламе. Два основных вида деятельности в организации и две управленческие технологии, позволяющие повысить конкурентоспособность: управление проектами и бережливое производство (Lean).

### **4.3 Курсовой проект (курсовая работа)**

Курсовой проект (курсовая работа) по дисциплине Б1.В.ДВ.04.02 Стратегическое управление конкурентоспособностью не предусмотрен учебным планом.

## **5 Учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### **5.1 Основная литература**

1. Быков, В. А. Управление конкурентоспособностью : учеб. пособие / В.А. Быков, Е.И. Комаров. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2018. — 242 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <https://new.znaniyum.com>]. — (Президентская программа подготовки управленческих кадров). — [www.dx.doi.org/10.12737/20892](http://www.dx.doi.org/10.12737/20892). - ISBN 978-5-369-01088-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znaniyum.com/catalog/product/942745> (дата обращения: 26.11.2020). — Режим доступа: <https://znaniyum.com/catalog/document?id=303248>

2. Баронин, С. А. Теория и методология управления конкурентоспос. бизнес-систем: Моногр. / С.А.Баронин, В.А.Андреев и др.; Под ред.

С.А.Баронина - Москва :НИЦ ИНФРА-М, 2014-329с. + ( Доп. мат. znanium.com) - (Науч. мысль). ISBN 978-5-16-009211-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/455006> (дата обращения: 26.11.2020). – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=8031>

## 5.2 Дополнительная литература

1. Кент, Тони. Розничная торговля: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям 080111 «Маркетинг», 080301 «Коммерция» («Торговое дело») / Т. Кент, О. Омар ; пер. с англ. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 719 с. - (Зарубежный учебник).- ISBN 978-5-238-01000-7. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1027289>

2. Беленов, О.Н. Практикум по международному маркетингу / О.Н. Беленов. — 3-е изд., стер. — Москва : ФЛИНТА, 2017. — 222 с. - ISBN 978-5-9765-0107-2. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1032447>

## 5.3 Периодические издания

1. Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. Научный журнал. [https://dspace.kpfu.ru/xmlui/bitstream/handle/net/108397/2016\\_8.1.pdf?sequence=-1](https://dspace.kpfu.ru/xmlui/bitstream/handle/net/108397/2016_8.1.pdf?sequence=-1)

3. Российский журнал управления проектами, № 1(6), 2014 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/458450>

3. «Менеджмент в России и за рубежом» <http://www.mevriz.ru/>

4. «Эксперт» <http://expert.ru/>.

5. «Конкурент» <http://www.konkurent.ru/>.

## 5.4 Интернет-ресурсы

№	Наименование Интернет-ресурса	Тип Интернет - ресурса	Ссылка (URL) на Интернет ресурс
1	Сайт с публикациями (статьи и монографии) с ключевым словом «конкурентоспособность»	Сайт	<a href="https://creativeconomy.ru/keywords/konkurentosposobnost">https://creativeconomy.ru/keywords/konkurentosposobnost</a>
2	Электронный научно-практический журнал «Гуманитарные научные исследования»	Сайт	<a href="http://human.snauka.ru/tag/konkurentosposobnost">http://human.snauka.ru/tag/konkurentosposobnost</a>
3	Журнал «Экономические стратегии»	Сайт	<a href="http://www.inesnet.ru/magazine/">http://www.inesnet.ru/magazine/</a>
4	Бизнес-портал для руководителей, менеджеров, маркетологов, финансистов и	Сайт	<a href="http://www.aup.ru/">http://www.aup.ru/</a>



	экономистов		
5	Интернет-проект «Корпоративный менеджмент»	Сайт	<a href="http://www.cfin.ru/">http://www.cfin.ru/</a>

### **5.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам)**

Цель практических занятий (семинаров) заключается в проработке теоретического материала и приобретении практических навыков и умений в области стратегического управления конкурентоспособностью в организации. Задачи: систематизировать и обобщить имеющийся практический опыт в области количественной и качественной оценки конкурентоспособности, развить профессиональные компетенции в области управления бизнес-процессами в части совершенствования и укрепления конкурентной позиции фирмы. Основным форматом практических занятий является работа в малых группах по анализу управленческих ситуаций (в том числе авторских кейсов) с подготовкой аналитических материалов, на семинарских занятиях основной формат – организованная дискуссия. В ходе анализа управленческих ситуаций обучающиеся делятся на небольшие группы по 5-9 человек в каждой и формируют общую позицию по ситуации. Затем представители групп излагают общегрупповое решение, представляя, в случае необходимости, аналитические материалы. На заключительной стадии преподаватель подводит общий итог по кейсу. Практические занятия, таким образом, сочетают в себе индивидуальную и групповую работу обучающихся, а также позволяет сформировать представление об интерактивной работе на занятиях. Это обеспечивает межпредметные связи, закладывает основу для изучения дисциплин (прохождения практики), связанных с освоением обучающимися основ педагогической деятельности. На семинарских занятиях используется дискуссия, которая организуется по классической схеме: высказывание своей точки зрения, ответы на вопросы, высказывание мнений других участников. Предполагается, что обучающиеся уже имеют определённое представление о предмете дискуссии, а задача преподавателя, - систематизировать общую картину, углубить знания в определённой области управления конкурентоспособностью.

### **5.6 Методические указания к курсовому проектированию и другим видам самостоятельной работы**

Курсовой проект (курсовая работа) по дисциплине Б1.В.ДВ.04.02 Стратегическое управление конкурентоспособностью не предусмотрен учебным планом.

### **5.7 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий**

В образовательном процессе применяются аудитории 310, 315.

Аудитория 310.

Приложение: Microsoft Office 2010 Standart (договор поставки программного обеспечения № 178-ПО/2010 от 30.11.2010 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 55 шт.)

Microsoft Office Professional Plus 2007 (договор поставки программного обеспечения № 007-ПО/2009 от 24.11.2009 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 37 шт.)

Учебные программы:

- Деловая игра "Бизнес – курс. Максимум. Фирма" (договор № 110622/1 от 22.06.2011 г. на предоставление неисключительных (пользовательских) прав на программу для ЭВМ (ООО "Высшие компьютерные курсы бизнеса"). Кол-во лицензий: 10 шт.)

- Microsoft Vizio Standart 2007 (договор поставки программного обеспечения № 028 – ПО/2009 от 10.12.2009 г (ООО "Аир-Информ"). Кол-во лицензий: 12 шт.)

- СПС "Консультант Плюс" (соглашение об информационной поддержке от 09.06.2016 г. (ООО Компания права "Респект", РИЦ 33. Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно))

- СДО "Прометей" (лицензия на право использования ПО по договору поставки программного обеспечения № 1/БАГСУ/02/07 от 14.03.2007 г. (ООО "Виртуальные технологии в образовании"). Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно))

Аудитория 315.

Приложение: Microsoft Office 2010 Standart (договор поставки программного обеспечения № 303-ПО/2011 от 19.07.2011 г. (ООО "Абсолют-Информ"). Кол-во лицензий: 11 шт.)

- СПС "Консультант Плюс" (соглашение об информационной поддержке от 09.06.2016 г. (ООО Компания права "Респект", РИЦ 33. Кол-во лицензий: сетевая версия (неограниченно))

## **6. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Лекционные и практические занятия будут проходить в специализированных аудиториях, которые оборудованы необходимым информационным обеспечением.

Аудитория 310.

Персональный компьютер – 13 шт. с выходом в Интернет.

Доска маркерно-магнитная TZ 7484- 1 шт.

Доска классная -1 шт.

29 посадочных мест.

Аудитория 315.

Ноутбук Samsung NP RV480 – 1 шт. с выходом в Интернет.

Проектор Acer X1263(1024x768,17000.1,3000 lumen.1xVGA,S-Video,RCA)

– 1 шт.

Экран настенный моторизированный – 1 шт.

Доска магнитно-маркерная - 1 шт.

Трибуна -2 шт.

58 посадочных места.

**Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

*Лекции.* Лекции являются одной из основных форм организации учебного процесса в ходе преподавания дисциплины Б1.В.ДВ.04.02 «Стратегическое управление конкурентоспособностью». Основу лекции составляют определенные темы, сущность и содержание предмета изучения и исследования. Лекция пробуждает мысль, вырабатывает взгляд на науку, помогает уяснить основные идеи. Обучающиеся могут репликой уточнить или усилить определенный аспект лекции, соответствующей реакцией одобрить или усомниться в том или ином положении. Важно внимательно разбирать примеры из практики управления конкурентоспособностью, чётко увязывать их с теоретическим материалом. При этом создается атмосфера совместной работы лектора и аудитории. На усмотрение преподавателя лекция может проводиться в виде дискуссии с обсуждением конкретных примеров из российской практики на основе заранее распечатанных лекций, переданных преподавателем студентам в электронном виде. Данная форма проведения лекционных занятий, считается, на наш взгляд, прогрессивной, т. к. студенты делают только лишь поясняющие для себя записи.

*Практические занятия и активные формы обучения.* Практические занятия должны быть основаны на современных методах интерактивных технологий обучения. В качестве методов активных форм обучения предлагается использовать дискуссии, проигрывание ролей, приглашение практиков в учебную аудиторию, практические упражнения, посещение реальных организаций и их подразделений, занимающихся стратегическим анализом и бенчмаркингом, применение аудиовизуальных средств (просмотр учебных видеофильмов). На практических занятиях целесообразно проводить тестирование, которое позволит лучше закрепить лекционный материал и подготовиться к экзамену. Практические занятия должны предусматривать развитие у обучающихся: креативного мышления, культуры речевого поведения, языковую грамотность, умение взаимодействовать в командах и проявлять лидерские качества.

*Проведение экзамена.* Оценивающая функция экзаменов заключается в том, что они подводят итог, как знаниям студентов, так и всей учебной работе по данному предмету. В определенной степени преподаватель оценивает и себя, результаты своей учебно-педагогической и воспитательной деятельности. Если экзамены принимаются объективно и доброжелательно, то они, бесспорно, играют большую воспитательную роль: стимулируют трудолюбие, принципиальность, ответственное отношение к делу, развивают чувство справедливости, уважения к науке, вузу и преподавателям. Экзамен проводится в письменной форме. На экзаменационную оценку при этой форме влияют содержательность, глубина раскрытия письменных ответов и логика мышления, а также умение связать материал с практикой управления. На усмотрение преподавателя, экзамен может проводиться и в устной форме.

*Самостоятельная работа обучающихся.* Существенным элементом самостоятельной работы обучающихся является изучение рекомендованной

литературы. Изучая учебную литературу, следует уяснить основное содержание той или иной проблемы стратегического менеджмента. Глубокое усвоение решения проблем качества в стратегическом управлении предполагает обращение к его истории становления и развития, знание классических и современных концепций. Самостоятельная работа требует постоянного уточнения сущности и содержания инструментов стратегического управления конкурентоспособностью посредством обращения к учебной и периодической литературе, ресурсам Internet.

*Подготовка обучающихся к практическим занятиям и активным формам обучения.* В ходе подготовки к практическим занятиям важное место отводится самостоятельной работе с научной и учебно-методической литературой: монографиями, научными сборниками, статьями в профильных научно-практических журналах, учебниками, учебными пособиями. Рекомендуется делать записи о проделанной самостоятельной работе, которые могут быть представлены в разной форме: краткий план книги, тезисы, выписки, аннотация, применение количественных и качественных методов, конспект, различные аналитические материалы. Подготовка к практическим занятиям не сводится только к работе с учебной и научной литературой, но включает и повторение, систематизацию и обобщение лекционного материала, представленного на занятиях.

*Подготовка обучающихся к экзамену.* Начинать готовиться к экзамену необходимо заранее. Основная ошибка при подготовке к экзамену, заключается в том, что обучающийся начинает готовить конкретные ответы по каждому из вопросов. Обычно это требует значительного времени, которого часто не хватает для того, чтобы до самого экзамена повторить все вопросы. Чтобы избежать подобного рода трудностей, подготовку к экзамену рекомендуется проводить по следующей схеме:

- выделить группу вопросов, которые относятся к определенной теме, рассмотренной на лекциях курса;
- изучить материал этой темы, пользуясь конспектом лекций и рекомендованными учебниками;
- обдумать план ответа по каждому из выделенных вопросов и записать его (только план!);
- вспомнить, что говорилось на практических занятиях по выделенной теме курса;
- после этого можно переходить к следующей группе вопросов.

Преподаватель на экзамене проверяет не столько уровень запоминания учебного материала, сколько то, как обучающийся понимает те или иные категории и реальные проблемы, как умеет мыслить, аргументировать, отстаивать определенную позицию, объяснять усвоенную дефиницию, классификацию, закономерность, управленческую технологию. Таким образом, необходимо разумно сочетать запоминание и понимание, простое воспроизводство учебной информации и аналитическую работу будущего управленца.

Государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Башкирская академия государственной службы и управления  
при Главе Республики Башкортостан»**

Кафедра менеджмента и социальной психологии

**Фонд оценочных средств**

по дисциплине  
по дисциплине «Стратегическое управление конкурентоспособностью»

**МАГИСТРАТУРА**

Направление подготовки  
38.04.02 Менеджмент

Форма обучения  
заочная

Уфа 2021

Фонд оценочных средств предназначен для контроля знаний обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент по дисциплине Стратегическое управление конкурентоспособностью

Составитель

З.Р. Бикмурзина

Фонд оценочных средств является приложением к рабочей программе по дисциплине Стратегическое управление конкурентоспособностью

# Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине «Стратегическое управление конкурентоспособностью»

## 1. Основные сведения о дисциплине

Заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц (108 академических часов).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов, 2 курс	
	2 сессия	всего
<b>Общая трудоёмкость</b>	<b>108</b>	<b>108</b>
<b>Контактная работа:</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
Лекции (Л)	4	4
Практические занятия (ПЗ)	6	6
Лабораторные работы (ЛР)		
Консультации		
Индивидуальная работа и инновационные формы учебных занятий		
Промежуточная аттестация (зачет)	4	4
<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>94</b>	<b>94</b>
- самостоятельное изучение разделов 1-4;	52	52
- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	22	22
- подготовка к практическим занятиям;	20	20
<b>Вид итогового контроля</b>	<b>зачет</b>	<b>зачет</b>

## 2. Требования к результатам обучения по дисциплине, формы их контроля и виды оценочных средств

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Типы контроля
ПК-1 Разрабатывает основные положения продуктовой и технологической стратегии организации, определяет основные параметры инновационной политики в целях минимизации издержек, совершенствования	<b>Знать:</b> основные методы (качественные и количественные) для описания и управления бизнес-процессами в организации <b>Уметь:</b> готовить и проводить прикладные исследования в области современного управления	Тестирование по лекционному материалу (блок А). Письменные домашние работы (блок С). Устное индивидуальное собеседование – опрос (блок D).



качества продукции и повышения конкурентоспособности	<b>Владеть:</b> методами управленческого анализа системы управления в организации, способами подготовки и изложения аналитических материалов по результатам анализа	
--	---	--

**Соответствие разделов (тем) дисциплины и контрольно-измерительных материалов и их количества**

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины (модуля), практики, программы итоговой аттестации	Контрольно-измерительные материалы, количество заданий или вариантов			
		Тестовые задания	Типовые задачи/задания /вопросы	РГР (РГЗ)	Курсовой проект (проект)
1	Основные концепции и подходы к управлению конкурентоспособностью в организации	<b>7</b>	<b>-/4/10</b>	-	-
2	Стратегическое управление конкурентоспособностью: история рассмотрения и практика внедрения	<b>8</b>	<b>-/4/8</b>	-	-
3	Управление конкурентоспособностью в системе стратегического управления организацией	<b>6</b>	<b>1/4/8</b>	-	-
4	Основные инструменты управления конкурентоспособностью	<b>4</b>	<b>1/4/5</b>		
	Всего	<b>25</b>	<b>2/20/31</b>	-	-

**Оценочные средства**

**Блок А**

**А.0 Фонд тестовых заданий по дисциплине**

**Перечень тестовых заданий**

1. Все виды потребностей человека должны быть удовлетворены последовательно, от нижнего иерархического уровня ко все более высоким - это:
  1. прогресс
  2. принцип дефицита
  3. принцип прогрессии
  4. принцип иерархии
2. Факторы, обуславливающие большую неудовлетворенность, в основном связаны с внешними моментами по отношению к работнику, на которые он реально не может повлиять - это:
  1. безопасность

2. заработная плата
3. мотиваторы
4. факторы гигиены
3. Создание продукции такого уровня качества, который удовлетворяет определенным требованиям, потребностям, запросам потребителя - это:
  1. управление качеством
  2. система менеджмента качества
  3. цель управления качеством
  4. жизненный цикл продукта
4. Совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы - это:
  1. процесс
  2. агрегат
  3. производство
  4. планирование
5. Модель оценки организации, претендующей на Премию Правительства РФ в области качества, состоит из следующих основных блоков - это:
  1. Возможности - Результаты
  2. Руководство – Процессы – Деловые результаты
  3. Объем производства - Выручка
  4. Ни одно из перечисленных
6. Объектом качества может быть:
  1. деятельность или процесс
  2. продукция
  3. организация, система или отдельное лицо
  4. любое из вышеперечисленных понятий
7. Совокупность ожидаемых потребителем параметров качества необходимого ему продукта и их значения, удовлетворяющие запросам потребителя, и будет составлять:
  1. ценность продукта
  2. стоимость продукта
  3. цену продукта
  4. потребительские свойства продукта
8. Несоответствие какого-либо параметра качества продукта требованиям потребителя - это:
  1. неисправность
  2. брак
  3. дефект
  4. поломка
9. Является ли индекс удовлетворенности потребителя инструментом для целенаправленного управления качеством:

1. нет не является, т.к. не показывает потребительскую ценность продукции

2. да является, т.к. помогает фокусировать внимание на совершенствовании продукции и услуг

3. мог бы, если бы позволял оценить реальную структуру конкуренции

4. нет, это не цифровой показатель

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

1. управлением инновационной деятельностью

2. технологией управления

3. системой управления

4. философией управления

11. Цикл управления проектом включает следующую последовательность этапов:

1. разработка концепции проекта - реализации проекта

2. выявление инновационной проблемы - поиск решения

3. целеполагание - осуществление проекта

4. планирование проектных мероприятий - контроль за ходом

выполнения проекта

12. Сеть взаимосвязанных элементов внутри рассматриваемого объекта, которые работают совместно для достижения цели, стоящей перед объектом - это:

1. конструкция

2. система

3. производственный процесс

4. ни одно из перечисленного

13. Структура доходов и затрат производителя продукта на качество, описывается тремя основными моделями. Какая модель из нижепредставленных не является основной - это:

1. «потери для общества»

2. «планируй, проверяй, действуй»

3. «стоимость процесса»

4. «предотвращение, оценка, отказ»

14. Затраты на соответствие, представляющие собой расходы на выполнение процесса со 100%-ной эффективностью, т.е. минимальные затраты на выполнение процесса в соответствии с техническими условиями - это:

1. производственные затраты

2. неконформные затраты

3. конформные затраты

4. непроизводственные затраты

15. Согласно принципу «падение ради взлета» в каждой эволюции между двумя

последовательными стадиями располагается «размытый период» который имеет три ключевых компонента. Итак, критический период, когда дела идут все хуже, а фундаментальная ошибка ещё не известна - это:

1. стадия подъема
2. точка перелома
3. стадия спада
4. ни один из указанных

16. Совокупность характеристик объекта, имеющая отношение к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые требования потребителя - это:

1. качество
2. стандарт
3. потребительские свойства
4. товар

17. ГОСТ Р ИСО 9000-2008 - это:

1. Система менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.
2. Система менеджмента качества. Требования.
3. Система менеджмента качества. Основные положения и словарь.
4. Руководство по управлению экономикой качества.

18. Подтверждение посредством предоставления объективных свидетельств того, что установленные требования были выполнены - это:

1. валидация
2. испытание
3. анализ
4. верификация

19. Системы менеджмента качества (СМК) - это:

1. все перечисленные
2. система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству
3. комплекс четко взаимосвязанных административных процедур (правил организации), разработанных в соответствии с государственными стандартами в области качества, охватывающий все сферы деятельности организации, обеспечивающий бездефектное её функционирование.
4. управленческая деятельность, охватывающая жизненный цикл продукции, системно обеспечивающая стратегические и оперативные процессы повышения качества продукции и функционирования самой системы управления качеством.

20 Основой современной философии качества может считаться – программа

менеджмента качества, выдвинутая Э.Демингом - в:

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

21. Что является предпосылкой (источником) конкуренции на рынках товаров и услуг?

1. невозможность полного совпадения интересов субъектов бизнеса
2. принятие антимонопольного законодательства
3. появление научной теории конкуренции
4. изобилие товаров

22. Какой тип конкурентной среды рынка позволяет продавцу ослабить ценовое соперничество?

1. монополистическая конкуренция
2. чистая конкуренция;
3. олигополия;
4. рынок покупателя

23. В какой конкурентной среде рынка ограничено использование метода определения цены на основе цен конкурентов?

1. чистая конкуренция
2. олигополия
3. монополистическая конкуренция
4. монополия

24. Конъюнктура рынка – это: емкость рынка насыщенность рынка

1. ситуация на рынке, сложившаяся под воздействием комплекса факторов
2. положение предприятия в конкурентной среде

25. Конкурентная среда изучается с целью

1. удачного ведения конкурентной борьбы
2. ухода от прямой конкуренции
3. выбора стратегии и тактики предприятия, которые будут способствовать достижению фирмой коммерческого успеха
4. все ответы верны

## **Блок В.**

### **Методические рекомендации по работе с кейсом**

Обучающие цели кейса:

1. Научить студентов анализировать информацию и определять «критические события».

2. Проанализировать взаимосвязь качества услуги и ее конкурентоспособности.
3. Показать важность мониторинга качества услуг и сложность управления качеством.
4. Проанализировать непостоянство качества услуг.
5. Оценить важность работы фронтлайн-персонала (контактного персонала, граничного персонала).
6. Познакомить студентов с возможностями внутреннего маркетинга в части управления качеством предоставляемых услуг.

#### **Направления работы с кейсом**

1. Ознакомление с отраслью, организацией преподаватель дополняет в случае необходимости обзором основных конкурентов. Преподаватель заранее дает задания по сбору информации (отзывов) в Интернете. Обсуждение информации и предварительная постановка задач для работы в подгруппах проводятся в рамках обсуждения, контролируемого преподавателем.

2. Данный кейс направлен на работу с концепцией внутреннего маркетинга как инструмента управления качеством услуги. Поэтому предварительно необходимо акцентировать внимание студентов на важности нивелирования непостоянства качества услуги и важности работы контактного персонала.

Основные направления работы студентов должны быть следующими: (задания к кейсу)

- выявление критических событий;
- разработка системы внутреннего контроля качества услуги (преодоление непостоянства качества);
- определение направления реализации концепции внутреннего маркетинга (ВМ) в институте;
- распределение функций отделов и сотрудников в рамках реализации концепции ВМ, формулировка миссии и цели НИИ;
- формулировка Положения о корпоративной культуре института;

разработка основных способов формирования имиджа организации на интернальном рынке (с использованием ПР и рекламы).

#### **Кейс 1. Оценка роли качества образования в обеспечении конкурентоспособности страны на основе методики WEF**

**Цель кейса:** освоение методики оценки WEF, анализа взаимосвязи глобального индекса конкурентоспособности (GCI) и показателей, его определяющих, разработка программных предложений на основании проведенного анализа.

Характеристика динамики конкурентоспособности России, стран БРИК, США, Швейцарии, Швеции и Германии (2007—2010 гг.). В настоящее время

современный мир переживает период глобализации, общество становится все более открытым, «миром без границ», со свободным перемещением капитала, информации, людей и проч.

Вместе с тем одной из самых влиятельных концепций в глобальной экономике и политике является конкурентоспособность страны, поскольку она не только охватывает сугубо экономические показатели, но и оценивает экономические последствия важных неэкономических явлений. Распространенным способом определения конкурентоспособности является методика аналитической группы Всемирного экономического форума (WEF).

Основным средством обобщенной оценки конкурентоспособности стран, согласно методике WEF, является Индекс глобальной конкурентоспособности (GCI).

Таблица 1

Глобальный индекс конкурентоспособности (GCI)

Страна	Глобальный индекс конкурентоспособности							
	2010–2011		2009–2010		2008–2009		2007–2008	
	Рейтинг	Оценка	Рейтинг	Оценка	Рейтинг	Оценка	Рейтинг	Оценка
Россия	63	4,24	63	4,15	51	4,31	58	4,19
Бразилия	58	4,28	56	4,23	64	4,13	72	3,99
Индия	51	4,33	49	4,30	50	4,33	48	4,33
Китай	27	4,84	29	4,74	30	4,70	34	4,57
США	4	5,43	2	5,59	1	5,74	1	5,67
Швейцария	1	5,63	1	5,60	2	5,61	2	5,62
Швеция	2	5,56	4	5,5	4	5,53	4	5,54
Германия	5	5,39	7	5,37	7	5,46	5	5,51

Ежегодный отчет Всемирного экономического форума содержит детальные описания страны и национальной экономики с подробными итогами по общей позиции в рейтинге и по наиболее выдающимся конкурентным преимуществам и недостаткам, которые были выявлены на основании анализа, используемого для расчета индекса для каждой из экономик. В отчет включен также подробный статистический раздел с таблицами рейтингов по различным индикаторам. Выдержка из отчета представлена в табл. 1. Таблица 1 наглядно иллюстрирует динамику конкурентоспособности развитых (США, Швейцария, Швеция, Германия) и быстро развивающихся (Бразилия, Россия, Индия, Китай) стран.

В период с 2007 по 2010 г. Швейцария и США дважды становились лидерами рейтинга.

Среди основных причин высоких оценок Швейцарии можно выделить следующие: развитая инфраструктура, высокий уровень технологических инноваций в стране, защита прав интеллектуальной собственности, высокая культура ведения бизнеса, благоприятная институциональная среда,

эффективные рынки, политика нейтралитета в отношении международных интеграционных организаций. Швейцарские компании расходуют значительные средства на научноисследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), а высокий уровень защиты интеллектуальной собственности приводит к высокому уровню технологических инноваций. Активность бизнеса опирается на качественные институты власти и регуляторную среду, которая, в свою очередь, характеризуется верховенством закона, эффективно работающей судебной системой, высоким уровнем прозрачности и отчетности общественных институтов.

Успехи США в первую очередь связаны с тем, что страна является мировым двигателем технологического развития, обладает высококачественной бизнес-средой и эффективными рынками. Эффективность национальных рынков, конкурентоспособность компаний, способность к технологическим инновациям, основанная на первоклассной системе университетов и исследовательских центров, высокая мобильность рабочей силы — все это способствует высокому уровню конкурентоспособности экономики США.

Швеция, как, впрочем, и другие страны Северной Европы, в последние годы продолжает удерживать самые высокие позиции в рейтинге. Страны Северной Европы имеют профицит бюджета и более низкую общественную задолженность, чем остальные европейские страны. Разумная бюджетно-финансовая политика позволяет правительствам инвестировать средства в образование, здравоохранение, инфраструктуру и социальные службы.

Германия обладает высоким рейтингом в сфере защиты прав собственности и качестве судебной системы.

В 2010 г. среди стран БРИК (Бразилия, Россия, Индия, Китай) Россия заняла последнее место, оказавшись позади Китая (27-е место), Индии (51-е) и Бразилии (58-е). В докладе подчеркивается, что Китай продолжает лидировать среди крупных развивающихся экономик.

Экономический кризис нанес удар по позициям России в рейтинге ВЭФ еще в 2009 г., когда страна опустилась с 51-го на 63-е место, потеряв сразу 12 позиций. Причиной этого называют «незначительное ухудшение макроэкономической стабильности, которое в некоторой мере было сбалансировано улучшениями в других сферах, особенно сфере инфраструктуры, здравоохранения и образования, а также в технологическом уровне». В то же время у экспертов вызывает опасения, что «конкурентоспособность страны страдает из-за неэффективной антимонопольной политики и серьезных ограничений в сфере торговли, включая внешнеэкономическую деятельность и жесткое регулирование иностранного участия». В связи с этим конкурентоспособность России в ключевой сфере — «эффективность рынка товаров и услуг» — продолжает ухудшаться. По этому показателю страна занимает 123-ю строчку из 139 возможных. В числе наиболее серьезных негативных факторов эксперты особо отметили слабость государственных институтов (118-е место), низкий уровень стандартов корпоративного управления (119-е) и недостаточные гарантии защиты прав



собственности (126-е место), причем за минувший год эти показатели ухудшились. Кроме того, Россия оказалась в числе аутсайдеров по таким критериям, как развитие финансового рынка (125-е место), устойчивость банков (129-е), инфляция (125-е), бремя государственного регулирования (128-е место). Любопытно, что в последние годы, несмотря на многочисленные декларации российских властей, государство лишь наращивает свою долю в экономике. Согласно подсчетам правительства России, в 2009 г. доля государства в российской экономике составила 45—50%, что в полтора раза больше среднемирового показателя. Ныне каждый второй занятый в российской экономике работает в государственном секторе. Все эти проблемы мешают России воспользоваться своими конкурентными преимуществами, такими, как сравнительно низкий уровень государственного долга и дефицита бюджета, большой размер рынка, высокий инновационный потенциал и высокое качество высшего образования.

В табл. 2 представлена динамика индикатора «Высшее образование и профессиональная подготовка» за 2007—2011 гг.

Таблица 2 Высшее образование и профессиональная подготовка согласно GCI в период с 2007 по 2011 г.

Страна	Высшее образование и профессиональная подготовка			
	2010—2011	2009—2010	2008—2009	2007—2008
Россия	50	51	46	45
Бразилия	58	58	58	64
Индия	85	66	63	55
Китай	60	61	64	78
США	9	7	5	5
Швейцария	4	6	7	7
Швеция	2	3	3	2
Германия	19	22	21	20

Несмотря на то, что Россия занимает более высокие позиции в рейтинге GCI в разрезе индикатора «Высшее образование и профессиональная подготовка», страна все еще отстает от ведущих мировых держав, причем это отставание с каждым годом становится все более значительным.

Согласно Концепции модернизации российского образования на период до 2010 г., «роль образования на современном этапе развития России определяется задачами ее перехода к демократическому и правовому государству, к рыночной экономике, необходимостью преодоления опасности отставания страны от мировых тенденций экономического и общественного развития. В современном мире значение образования как важнейшего фактора формирования нового качества экономики и общества увеличивается вместе с ростом влияния человеческого капитала. Российская система образования способна конкурировать с системами образования передовых стран. При этом необходимы широкая поддержка со стороны общественности проводимой образовательной политики, восстановление ответственности и активной роли

государства в этой сфере, глубокая и всесторонняя модернизация образования с выделением необходимых для этого ресурсов и созданием механизмов их эффективного использования».

Модернизация российского образования вызывает в обществе ожесточенные споры. Ниже приведены выдержки из статей, касающихся российского образования и обеспечения его качества.

**РИА «Новости».** На мероприятия Федеральной программы развития образования в РФ в 2011—2015 гг. будет выделено 137 млрд руб., в том числе 53 млрд из федерального бюджета и 67 млрд руб. — из бюджетов субъектов Федерации. За счет внебюджетных источников будет привлечено 17 млрд руб.

**Российская газета.** Федеральный закон Российской Федерации от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений». В законе речь идет, в частности, о том, что с 1 января 2011 г. большая часть нынешних бюджетных учреждений переводится на новую систему финансирования — так называемую систему государственного заказа и перестает получать обязательное государственное финансирование.

**Новые известия.** По словам ректора МГУ Виктора Садовниченко, сейчас оплата за обучение в некоторых вузах России «зашла далеко и становится иногда кричащей». Г-н Садовнический заметил, что во Франции и некоторых землях Германии стоимость обучения студентов сегодня не превышает 1 тыс. евро в год. А в том же МГУ совсем другой порядок цифр. Например, стоимость годового обучения на филологическом факультете в 2007 г. составляла 173 тыс. руб., на сайте биологического факультета фигурирует сумма в 203 тыс. руб. в год. Обучение на историческом факультете в 2008 г. обходилось в 205 тыс. руб. в год. Учеба в Московской школе экономики МГУ стоит 250 тыс. руб. в год (бакалавриат). Обучение в Российском государственном гуманитарном университете — тоже удовольствие не из дешевых. Так, учеба на экономическом факультете стоит 94 500—124 500 руб. за семестр, на факультете истории, политологии и права — те же 124 500 руб. за семестр по специальностям «Юриспруденция» и «Связи с общественностью». Более доступны факультеты архивного дела, защиты информации, информатики, философский — 45 800—54 500 руб. за семестр.

**Профиль.** Всероссийский интернет-опрос российских студентов-выпускников, проведенный порталом для молодых специалистов Career.ru, показал, что 44% недовольны качеством полученного образования.

Больше всего недовольных образованием студентов в региональных вузах (49%). Студенты Москвы и Санкт-Петербурга не могут определиться с оценкой качества полученного образования (каждый пятый затрудняется ответить, а количество довольных и недовольных примерно равное). Тем не менее московские студенты в целом оценивают качество своего образования ниже петербуржцев.

3,3 балла по пятибалльной шкале ставят студенты-выпускники качеству своего образования. Максимальную оценку в 4,1 балла дают образованию

студенты, довольные его качеством, а неудовлетворительные 2,5 балла ставят образованию студенты, недовольные своим обучением.

Среди главных претензий выпускников к качеству образования — плохо составленная программа (79%), плохое материально-техническое состояние (47%) и низкий уровень квалификации преподавателей (44%). 23% жалуются на угнетающую атмосферу.

**ИА Regnum.** «Наша наука всегда была интернациональна, международное сотрудничество спасало нас, когда многократно падали расходы на науку и образование. Мы никогда не были в отрыве от мировых знаний, но есть серьезные проблемы, которые за нас никто не решит», — заявил в Санкт-Петербурге, открывая в Научном центре РАН конференцию «Наука и образование в России: потенциал, проблемы, перспективы», академик РАН, председатель президиума СанктПетербургского центра РАН Жорес Алферов.

«Мы пережили кризис падения образовательного уровня — с передовых позиций в мире, как указано в докладе ООН, скатились на 54-е место. Нас подкосил кризис чтения, восьмикратное за время “активных реформ” падение расходов на образование (данные Общественной палаты РФ) и статуса педагога, огромный кадровый голод, — перечислил беды российского просвещения член-корреспондент РАО, доктор философских наук, профессор, зам. председателя Комитета по образованию Госдумы РФ Олег Смолин. — Только за один год так называемого “переходного времени” покинули Родину 80 тыс. ученых, и этот массовый отъезд только в денежном выражении стоил стране 60 млрд долл. **Задания:**

1. На основе изложенной информации оцените качество российского образования в рамках повышения конкурентоспособности страны. 2. Разработайте рекомендации, связанные с повышением качества российского образования

## **Кейс 2. Влияние применения концепции нулевой дефектности Ф. Кросби на развитие оборонной промышленности США**

Филипп Кросби (Philip Crosby) — один из признанных в мире американских авторитетов в области качества, академик Международной академии качества.

Наиболее широкую известность получили его 14 принципов (абсолютов), определяющих последовательность действий по обеспечению качества на предприятиях.

1. Четко определить ответственность руководства предприятия в области качества.
2. Сформировать команду, которая будет претворять в жизнь программу обеспечения качества.
3. Определить методы оценки качества на всех этапах его формирования.
4. Организовать учет и оценку затрат на обеспечение качества.

Довести до всех работников предприятия политику руководства в области качества, добиваться сознательного

отношения персонала к качеству.

6. Разработать процедуры корректирующих воздействий при обеспечении качества.
7. Внедрить программу бездефектного изготовления продукции (систему «ноль дефектов»).
8. Организовать постоянное обучение персонала в области качества.
9. Организовать регулярное проведение дней качества (дней «нулевых»).
10. Постоянно ставить цели в области качества перед каждым работником предприятия.
11. Разработать процедуры, устраняющие причины дефектов.
12. Разработать программу морального поощрения работников за выполнение требований в области качества.
13. Создать целевые группы, состоящие из профессионалов в области качества.
14. Начать все с начала (повторить цикл действий на более высоком уровне исполнения).

Круто изменив направление своей карьеры (1952), Ф. Кросби приобрел опыт менеджера по качеству, участвуя в первой программе производства ракет «Першинг». Здесь в первую очередь ему пришлось изменить не только организацию работы службы качества, но и отношение к этой службе руководства и основных рабочих. Основу своей задачи в этой области Ф. Кросби видел в том, чтобы служба качества из «надсмотрщика» превратилась в «соратника». В это же время, наблюдая за процессом производства, он установил, что примерно 20% доходов тратится на исправление продукции низкого качества, сделал вывод, что производитель платит не за качество, а за его отсутствие, и ввел понятие «цена несоответствия». Он предложил руководству производственных подразделений отказаться от участков по устранению брака и делать продукцию высокого качества с первого раза. Эти разработки легли в основу концепции «ноль дефектов» (zero defects, ZD) (1964). Эффективность применения этой концепции была настолько ощутима, что Министерство обороны США вручило Ф. Кросби специальную награду.

Концепция нулевых дефектов заключалась в том, что за качество не платят. Платят за отсутствие и недостаток качества, что и должно быть предметом контроля.

По Ф. Кросби, основами качества являются четыре абсолютных постулата.

1. Качество определяется как удовлетворение потребителей, а не как «добротность» (goodness).
2. Качество является результатом предупреждения ошибок, а не оценки сделанного.
3. Основное правило работы — ноль дефектов (zero defect).
4. Качество измеряется ценой несоответствия.

Большинство исследователей считают, что военно-промышленный

комплекс США окончательно сложился после Второй мировой войны в условиях становления системы государственно-монополистического капитализма, развертывания научно-технической революции и углубления общего кризиса капитализма.

В период после Второй мировой войны военно-промышленный комплекс усиленно развивался во всех странах. Под влиянием с НТР за 1950—1980-е гг. армия, например, США полностью перевооружалась три-четыре раза. Военные расходы из года в год увеличивались: в 1950-е гг. они составляли 50 млрд долл., а в конце 1970-х гг. — 150 млрд долл.

Принято считать, что оборонные предприятия выпускают продукцию высокого качества. При этом редко кто задумывается о стоимости достижения необходимого уровня качества. Финансирование по принципу «издержки плюс фиксированная прибыль» не побуждает военно-промышленные корпорации (ВПК) минимизировать себестоимость вооружений и военной техники (ВВТ). Любые затраты, связанные с качеством производства, ВПК могут компенсировать за счет дополнительных расходов правительства.

В 1993 г. корпорация «Боинг» разработала систему отслеживания дефектов по всей линии производства самолетов. За год было выявлено 3,5 млн дефектов, что составляет 52 дефекта на одно пассажирское кресло. Все дефекты — от вмятин и подтеков защитного слоя до невысверленных болтовых отверстий и плохо подогнанных деталей были найдены и исправлены до того, как самолеты приняли на борт первых пассажиров. Решение этих проблем стоило 1 млрд долл. — почти столько же, сколько составила вся годовая прибыль корпорации. Для сравнения — в компании «Тойота» на каждый автомобиль приходится менее одного дефекта: 0,75 или 0,15 дефекта на одно место.

По оценке Американского общества качества (ASQ), стоимость плохого качества составляет 5,4—6,3% продаж сектора авиационных военных двигателей и 4,5—8,6% производства других авиационных комплектующих.

Добавьте стоимость инспектирования, испытаний и осмотра для предотвращения поставок дефектной продукции

Министерству обороны, и общие расходы возрастут до 10—15% общего товарооборота. Руководство корпорации «Юнайтед Текнолоджис» оценивает ежегодные потери корпорации из-за производства некачественной продукции в 2 млрд долл.

Руководители корпораций «Эллайд Сигнал» и «Райтеон» считают, что ликвидация последствий выбраковки на всех этапах производства составляет 20% издержек компаний.

Важнейшей составляющей методологии TQM стали интегрированные команды.

В начале 1990-х гг. завод корпорации «МакДоннелл Дуглас», производящий вертолеты «Апач», отказался от конвейерной сборки и перешел на метод сборки с помощью автономных рабочих бригад, соревнующихся между собой. Рабочие овладели смежными профессиями, что принесло им повышение заработной платы и снизило риск увольнения. Резко возросла эффективность производства: на сборку одного вертолета стало уходить 6 тыс. человеко-ч

вместо 22 тыс. при старом методе сборки. В военных отраслях стало применяться еще одно организационно-управленческое достижение гражданской промышленности — соединение процессов проектирования изделий и технологии их производства. Корпорация «Боинг» при производстве ракет MX заимствовала этот метод у таких гражданских компаний, как AT&T. Конструкторы и инженеры «Боинга» стали одновременно разрабатывать конструкцию изделий и технологию их производства. Новый подход уменьшил возврат конструкторской документации на доработку и сократил наполовину время, необходимое для ввода в строй новых видов ВВТ. Поскольку в процессе проектирования закладывается около 85% их стоимости на протяжении всего жизненного цикла, объединение проектирования изделий и технологии их производства способно обеспечить своеобразные обратные связи, позволяющие пересматривать конструкцию изделия в целях снижения будущих издержек производства.

Второй существенной составляющей TQM стали научные методы, использующие статистический контроль качества и адаптивную систему организационных ценностей и убеждений, которая сосредоточивает внимание и рабочих, и руководства на полном отсутствии дефектов. В рамках этого подхода многие ВПК стали применять систему контроля по методике «Шесть сигм». Концепция «Шесть сигм» была разработана компанией «Motorola» в 1980-х гг. как подход к достижению высокого качества, что позволило ей в 1988 г. получить Национальную премию США им. Малкольма Болдриджа за работы в области качества. В дальнейшем не только «Motorola», но и многие другие зарубежные компании стали активно использовать эту концепцию. Так, например, компания «General Electric» сообщила, что в 1999 г. она получила дополнительный доход за счет применения концепции «Шесть сигм», превышающий 2 млрд долл. Концепция «Шесть сигм» направлена на измерение степени отклонения бизнес-процессов от их целей и их дальнейшее улучшение на этой основе, направленное на удовлетворение потребителей и повышение рентабельности производства. Концепция «Шесть сигм» позволяет решить три основные задачи:

1) повышение удовлетворенности клиентов; 2) сокращение времени операционного цикла; 3) уменьшение числа дефектов.

Концепция «Шесть сигм» предполагает постановку краткосрочных целей предприятия, ориентированных на дальнейшее выполнение долгосрочных целей. В качестве краткосрочных целей рассматриваются выполнение бизнеспроцессов на определенном уровне, в качестве долгосрочных — улучшение бизнеспроцессов, ориентированное на удовлетворение потребителей и повышение рентабельности производства.

Показателем измерений служит число дефектов на единицу продукции и число дефектов на миллион событий. Число дефектов на единицу продукции вычисляется путем деления числа дефектов, обнаруженных на каком-то конкретном рассматриваемом участке процесса, на число единиц продукции, прошедших через этот участок. Число дефектов на миллион событий получается путем умножения DPU на миллион и последующим делением этого

произведения на среднее число событий с ошибками. Для любой операции или на любом шаге процесса можно определять количество дефектов (например, отсутствие реакции на запрос заказчика в течение определенного периода времени, ошибка в выполнении заказа клиента, неправильный счет и т.д.). Можно также определять дефекты в цепи процессов, связанных с внутренними и внешними заказчиками. Этот показатель используется применительно к оценке и изменению различных объектов: произведенной продукции, работы оборудования, программного обеспечения, реализации процессов проектирования, производства, управления и др. Таким образом, значение сигмы показывает, как часто может возникать дефект. Чем больше сигма, тем менее вероятно, что возникает дефект.

Одна из задач, решаемых с помощью этой методики, — свести к минимуму борьбу с вариабельностью процессов. Для некоторых корпораций, использующих методику «Шесть сигм», показатель 3,4 дефекта на миллион возможностей — далекий идеал. Такой уровень совершенства процессов достигается ценой невероятных усилий всех сотрудников, не говоря о значительных инвестициях. Однако некоторым компаниям удалось добиться снижения уровня дефектности и постепенно перейти на более высокий сигма-уровень, что дало им реальные конкурентные преимущества. Например, программа

«Шесть сигм» является краеугольным камнем стратегического плана компании «Райтеон». Более 7 тыс. служащих компании обучались принципам программы «Шесть сигм», 527 человек завершили курс углубленного обучения. Служащие выполнили более 990 проектов по этой методике. В 2000 г. компания получила прибыль в размере 100 млн долл. Более того, начиная с 1999 г. «Райтеон» распространяет методику «Шесть сигм» среди поставщиков в расчете на еще большее повышение качества продукции компании.

Однако, несмотря на значительные успехи TQM в отдельных случаях, эта концепция не рассматривается абсолютно всеми ВПК как универсальное решение. Некоторые полагают, что недостаток программы — ее ориентация преимущественно на производственное качество. Более важный вопрос — повышение качества и уровня производительности не только в производстве, но и во всей организации. Отставание оборонной промышленности от конкурирующих гражданских отраслей прослеживается не только в управлении качеством. Например, оборот товарных запасов в ВПК США составляет 4,9 раза в год, а в компьютерной отрасли США — 8 раз в год.

Министерство обороны в 1990-е гг. провело ряд исследований и реализовало несколько программ, целью которых стал контроль издержек или сокращение стоимости планируемых ВВТ, находящихся либо на стадии разработки, либо в производстве. Под лозунгом «Реформа системы закупок вооружений» были начаты такие программы, как «Цена как независимая переменная» (Cost as Independent Variable), «Интегрированные производственные команды» (Integrated Production Teams) и «Экономное производство в авиакосмической промышленности» (Lean Production in Aerospace Industry). Наибольшее распространение получила последняя

программа, способствующая "переводу промышленности на новый уровень качества и производительности.

Экономное производство — это система, берущая начало в производственной модели японской автомобилестроительной компании «Тойота», характеризующаяся очень низкими материально-производственными запасами и первоначальным качеством, а также отказом от большей части работ, не создающих добавленной стоимости. Использование экономности как характерного признака производственной деятельности имеет множество вариантов и меняется от организации к организации. В целом экономное производство связано с изменением концепции всего производственно-организационного процесса. С. Бэбсон так суммирует отличительные черты завода, работающего в соответствии с принципами экономного производства: «Материально-технические запасы на “экономном” заводе собираются по принципу “точно вовремя”, чтобы минимизировать требующийся контроль и выявлять испорченные детали еще перед тем, как они поступают на склад; объем незавершенной работы также резко сокращен, поэтому дефекты определяются немедленно, до того как ремонтные мастерские завода оказываются заполнены ими; объем вспомогательных видов деятельности (надзор, инспектирование, текущий ремонт) уменьшен, и число основных специализированных ставок сокращено или они вообще ликвидированы, заменены командами разносторонне обученных рабочих, которые меняют рабочие места и принимают на себя ответственность за контроль качества, ремонт, обслуживание и профилактику».

Хотя экономное производство берет начало в автомобилестроительном секторе промышленности, его методы восприняли и другие отрасли с целью улучшения своей работы. Ряд исследований показал возможность применения этих методов в различных отраслях. В 1993 г. командование ВВС США обратилось с просьбой к Массачусетскому технологическому институту изучить возможность приложения принципов экономного производства к американскому оборонному авиакосмическому сектору для улучшения технических характеристик и одновременного сокращения стоимости ВВТ. В результате возник консорциум «Программа экономного авиакосмического производства» (Lean Aerospace Initiative), состоящий из 10 правительственных учреждений США (включая ВВС США), 17 ВПК, двух профсоюзов и Массачусетского технологического института. Основная цель консорциума — разработка и распространение концепции «Модель экономного предприятия» на предприятиях авиакосмической отрасли США. Общие задачи программы: на 50% сократить время цикла и стоимость ВВТ, одновременно улучшая технико-эксплуатационные характеристики.

В ходе реализации этой программы компании добились значительных успехов. Показательный пример — программа экономного производства корпорации «Локхид Мартин»: руководство одного из основных подразделений корпорации — компании «Локхид Мартин Авиационные системы» — надеялось с помощью этой программы снизить в период 1999—2000 гг. издержки производства на 300 млн долл.; сбережения авиакосмического сектора



корпорации «Локхид Мартин» в этот период составят, как предполагалось, 700 млн долл. Одним из первых мероприятий программы стала почти полная замена высшего управленческого звена подразделения новыми людьми. В течение двух лет руководство сменилось на 75%, причем на высокие посты пришли люди со стороны и с новыми идеями. **Задания:**

1. Оцените влияние применения концепции нулевой дефектности Ф. Кросби на развитие оборонной промышленности США.
2. Рассмотрите современные подходы и технологии управления качеством, в которых получила развитие концепция нулевой дефектности Ф. Кросби

### **Блок С**

Учебным планом не предусмотрено написание курсовых работ

### **Перечень тем докладов и рефератов**

- 1 Понятие дефиниции конкурентоспособность предприятия, товара, страны, предложенные различными авторами
- 2 Показатели конкурентоспособности страны, уровни конкурентоспособности организации
- 3 Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации
- 4 уровень конкурентоспособности России в рейтинге конкурентоспособности стран
- 10 Понятие, сущность, структура конкурентной среды. Инструменты развития конкурентной среды.
- 11 Способы оценки экономической концентрации товарных рынков (показатели: понятие, особенности)
- 12 Структура анализа деятельности конкурентов.
- 13 Конкурентный анализ: этапы
- 14 5 сил М.Портера, пример
- 15 Бенчмаркинг: понятие, особенности, пример
- 17 Понятие, сущность конкурентоспособности предприятия
- 18 Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации
- 19 Методы оценки конкурентоспособности организации
- 20 Подходы к управлению конкурентоспособностью организации
- 21 Методы оценки конкурентоспособности товара
- 22 Алгоритм оценки конкурентоспособности организации
- 24 Мероприятия по повышению конкурентоспособности организации
- 25 Система сбалансированных показателей
- 26 Механизм управления конкурентоспособностью организации предприятия
- 27 Теория конкурентных преимуществ как основа составления конкурентной стратегии организации
- 28 Понятие конкурентного преимущества.

- 29 Модели М. Портера.
- 30 Преимущества низкого и высокого порядка.
- 31 Детерминанты конкурентного преимущества.
- 32 Сущность и классификация ценностей.
- 33 Методические основы управления конкурентными преимуществами объектов.
- 34 Пути достижения и поддержания конкурентного преимущества организации.  
Конкурентный статус организации:  
понятие, оценка уровня.
- 35 Управление конкурентоспособностью организации
- 36 Рекомендации по повышению конкурентоспособности

### **Блок D.**

#### **Вопросы для самопроверки при подготовке к зачёту:**

1. Сущность конкурентной политики предприятия
2. Последовательность планирования конкурентных действий предприятия.
3. Понятие конкурентных преимуществ
4. Виды конкурентных преимуществ
5. Принципы обеспечения конкурентного преимущества предприятия
6. Источники конкурентных преимуществ
7. Понятие конкурентоспособности предприятия
8. Отличия между понятиями конкурентоспособности товара и предприятия
9. Основные свойства понятия «конкурентоспособность».
10. Основные этапы управления конкурентоспособностью предприятия
11. Уровни реализации стратегии конкурентоспособности на предприятии
12. Содержание мониторинга конкурентоспособности предприятия
13. Мониторинг внутренней среды предприятия
14. Мониторинг микросреды

15. Мониторинг макросреды
16. Определение конкурентов фирмы
17. Выбор конкурентов для слежения
18. Конкурентная разведка
19. Анализ конкурентов
20. Необходимость оценки конкурентоспособности предприятия.
21. Методы (подходы) оценки конкурентоспособности предприятия
22. Показатели оценки конкурентоспособности предприятия
23. Базовые стратегии конкуренции
24. Условия формирования и конкурентные преимущества базовых стратегий конкуренции
25. Этапы разработки конкурентной стратегии
26. Способы ведения конкурентной борьбы
27. Понятие конкурентной позиции предприятия.
28. Ролевая функция предприятия на рынке.
29. Типы конкурентного статуса предприятия на рынке
30. Факторы конкурентоспособности предприятия
31. Резервы конкурентоспособности предприятия

Критерии оценки на зачёте:

*Оценка «зачтено»* выставляется обучающемуся, обнаружившему систематизированное и глубокое знание учебного материала; освоившему основную и знакомому с дополнительной литературой; умеющему творчески и осознанно выполнять задания, предусмотренные программой; усвоившему взаимосвязь основных понятий дисциплины и умеющему применять их в решении практических задач; безупречно выполнившему в процессе изучения дисциплины все задания, предусмотренные текущим контролем. Или обнаружившему полное знание учебного материала, предусмотренного программой; успешно выполнившему все задания, предусмотренные формами текущего контроля.

*Оценка «незачтено»* выставляется обучающемуся, обнаружившему значительные пробелы в знании основного материала, предусмотренного программой, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий; не выполнившему отдельные задания, предусмотренные формами текущего контроля.