

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

27.03.02 «Управление качеством»
(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Повышение результативности и эффективности процессов
предприятия на основе методов управления качеством (на примере ООО
«РусКонсалтПроект»)»

Студент(ка)

А.С. Акулова

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Руководитель,
к.т.н., доцент

О.И. Антипова

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

« ___ » _____ 2016 г.

Тольятти 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Акулова Алина Сергеевна

1. Тема «Повышение результативности и эффективности процессов предприятия на основе методов управления качеством (на примере ООО «РусКонсалтПроект»)».

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 21 июня 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе:

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности «РусКонсалтПроект».

4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1 Теоретические основы инструментов повышения результативности и эффективности процесса

1.1 Сущность показателей результативности и эффективности процесса

1.2 Описание методов управления качеством по повышению результативности и эффективности процесса предоставления услуг

2. Анализ деятельности ООО «РусКонсалтПроект»

2.1 Общая характеристика ООО «РусКонсалтПроект» как предприятия предоставляющего консалтинговые услуги

2.2 Анализ показателей результативности и эффективности процесса предоставления услуг

3. Мероприятия по повышению результативности и эффективности процесса предоставления услуг ООО «РусКонсалтПроект»

3.1 Разработка мероприятий по повышению результативности и эффективности процесса предоставления услуг

3.2 Оценка экономического эффекта от проведенных мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложение А

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
 2. Актуальность, объект и предмет исследования;
 3. Цель и задачи исследования;
 4. Графические данные по организационной структуре предприятия;
 5. Табличные данные по результатам SWOT-анализа процесса предоставления услуг;
 6. Графические данные по IDEF-0 модели процесса предоставления услуг;
 7. Графические данные по Диаграмме Исикавы факторов, выявляющих отказы процесса проекта;
 8. Графические данные по результатам проведенного FMEA-анализа процесса предоставления услуг;
 9. Мероприятия по повышению результативности и эффективности процесса предоставления услуг;
 10. Графические данные по процедуре выполнения проекта;
 11. Графические данные по проекту перехода на ISO 9001-2015;
 12. Предполагаемые результаты показателей результативности.
 13. Предполагаемые результаты показателей эффективности.
6. Консультанты по разделам —.
7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

О.И. Антипова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

А.С. Акулова

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2016 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента Акуловой Алины Сергеевны
по теме «Повышение результативности и эффективности процессов предприятия на основе методов управления качеством (на примере ООО «РусКонсалтПроект»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	11.04.2016	11.04.2016	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	25.04.2016	25.04.2016	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	02.05.2016	02.05.2016	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	16.05.2016	16.05.2016	выполнено	
Окончательное оформление БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	30.05.2016	30.05.2016	выполнено	
Предварительная защита БР	15.06.2016	15.06.2016	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	17.06.2016	17.06.2016	выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	21.06.2016	21.06.2016	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

О.И. Антипова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

А.С. Акулова

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила студентка: Акулова А.С.

Тема работы: «Повышение результативности и эффективности процессов предприятия на основе методов управления качеством (на примере ООО «РусКонсалтПроект»)».

Научный руководитель: к.т.н., доцент О.И. Антипова.

Цель исследования - повышение результативности и эффективности процесса предоставления услуг за счет улучшения управляемости проектов ООО «РусКонсалтПроект».

Объектом исследования - ООО «РусКонсалтПроект», основным видом деятельности которого является предоставление услуг в сфере консалтинга.

Предмет исследования – инструменты и методы, реализуемые в процессе разработки мероприятий для повышения результативности и эффективности процесса предоставления услуг организации.

Методы исследования - статистическая обработка результатов, SWOT-анализ, FMEA-анализ, Стандартные операционные процедуры.

Границами исследования являются 2014-2015 гг.

Краткие выводы по работе: проведенный SWOT-анализ позволил выявить сильные и слабые стороны процесса предоставления услуг, а также его возможности и угрозы, а FMEA-анализ — возможные отказы этого процесса, а также оценить риски их возникновения. Затем после выявления его слабых сторон были разработаны мероприятия, повышающие показатели результативности и эффективности процесса предоставления услуг.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подраздела 3.1 могут быть использованы специалистами ООО «РусКонсалтПроект».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 50 источников и 1-го приложения. Общий объем работы, без приложений, 56 страниц машинописного текста, в том числе таблиц-19, рисунков – 5.

Содержание

Введение.....	1
1 Теоретические основы инструментов повышения результативности и эффективности процесса	9
1.1 Сущность показателей результативности и эффективности процесса	9
1.2 Описание методов управления качеством по повышению результативности и эффективности процесса предоставления услуг	11
2 Анализ деятельности ООО «РусКонсалтПроект»	16
2.1 Общая характеристика ООО «РусКонсалтПроект» как предприятия, предоставляющего консалтинговые услуги	16
2.2 Анализ показателей результативности и эффективности процесса предоставления услуг	19
3 Мероприятия по повышению результативности и эффективности процесса предоставления услуг ООО «РусКонсалтПроект»	35
3.1 Разработка мероприятий по повышению результативности и эффективности процесса предоставления услуг	35
3.2 Оценка экономической эффективности от проведенных мероприятий.....	45
Заключение	51
Библиографический список	53
Приложение А	57

Введение

В настоящее время для предприятий по предоставлению услуг в сфере консалтинга очень важно развитие и совершенствование в связи с тем, что рынок Российской экономики постоянно развивается. А для того, чтобы поддерживать свою конкурентоспособность, нужно стремиться к непрерывному росту, постигать новые сферы деятельности клиента, а также учитывать особенности предприятий каждого из них.

Актуальность темы исследования объясняется современными требованиями Российского рынка к сфере услуг как к особой сфере производства. Предприятиям, принадлежащим данной сфере, необходимо выполнять основное требование рынка: непрерывное повышение эффективности процесса предоставления услуг для поддержания своей конкурентоспособности.

Цель исследования – повышение результативности и эффективности процесса предоставления услуг за счет улучшения управляемости проектов ООО «РусКонсалтПроект».

Для реализации поставленной цели предусмотрено решение следующих задач:

1. Провести анализ теоретических аспектов инструментов и методов, повышающих результативность и эффективность процесса предоставления услуг.

2. Провести анализ процесса предоставления услуг ООО «РусКонсалтПроект».

3. Разработать мероприятия по повышению результативности и эффективности процесса предоставления услуг ООО «РусКонсалтПроект».

4. Оценить экономический эффект мероприятий по повышению результативности и эффективности процесса предоставления услуг ООО «РусКонсалтПроект».

Объектом исследования - ООО «РусКонсалтПроект», основным видом

деятельности которого является предоставление услуг в сфере консалтинга.

Предмет исследования – инструменты и методы, реализуемые в процессе разработки мероприятий для повышения результативности и эффективности процесса предоставления услуг организации.

Границами исследования являются 2014-2015 гг.

Теоретической и методической базой исследования стали нормативно-правовые акты, справочная и методическая литература, информация периодической печати, интернет-сайтов, а также иные источники, относящиеся к исследуемым вопросам.

В работе применены следующие методы исследования: статистическая обработка результатов, SWOT-анализ, FMEA-анализ, Стандартные операционные процедуры.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подраздела 3.1 могут быть использованы специалистами ООО «РусКонсалтПроект» при разработке и реализации мероприятий по повышению результативности и эффективности процессов предприятия.

Структура и объем работы. Бакалаврская работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 50 источников и 1-го приложения. Общий объем работы, с приложениями, 67 страниц машинописного текста, в том числе таблиц-28, рисунков – 7.

1 Теоретические основы инструментов повышения результативности и эффективности процесса

1.1 Сущность показателей результативности и эффективности процесса

Показатели процессов — инструмент, важный для каждого предприятия, ведь с его помощью проводят оценку достижения запланированных результатов, а также эффективность использования ресурсов и др.

Существует несколько групп различных показателей процесса, но наиболее значимыми являются показатели результативности и эффективности.

Источники [3] и [49] дают трактовку важным определениям, которые помогают лучше понять сущность показателей результативности и эффективности процессов.

Результативность — это степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов [3]. Ее можно выразить с помощью следующего выражения:

$$\text{Результативность} = \text{Результат} / \text{Поставленные цели}, (1)$$

где результат — это то, что было получено в итоге;

поставленные цели — это то, что изначально было запланировано.

Показатель результативности — качественный или количественный показатель, рассчитываемый по определенной методике характеризующий результат и динамику функционирования процесса.

Также в соответствии с источником [49] этому понятию можно дать и другое определение. Показатель результативности — численное выражение результативности для данного процесса в соответствии с установленной целью [49]. Получается, что эти показатели являются мерой результата процесса. Чтобы определить показатель результативности того или иного процесса, необходимо выяснить, что является полезным результатом этого процесса,

после чего уже определить способ его измерения.

Эффективность — это соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами [3]. Ее можно выразить с помощью следующего выражения:

$$\text{Эффективность} = \text{Результат} / \text{Затраты}, (2)$$

где результат — это то, что было получено в итоге;

затраты — это ресурсы, затраченные на получение результата.

Показатель эффективности — мера степени достижения цели, т.е. соответствия реального и требуемого результата.

А в соответствии с источником [49] этому понятию можно также дать другое определение. Показатель эффективности — численное выражение эффективности для данного процесса в соответствии с установленной целью [49]. Выходит, что эти показатели определяются как соотношение результатов процесса и затрат на его производство. Эффективность каждого процесса необходимо измерять и анализировать, поскольку важнейшая задача улучшения процесса состоит в том, чтобы производить больше с меньшими затратами ресурсов.

Показатели результативности и эффективности позволяют проанализировать деятельность предприятия с точки зрения его эффективности. Всю его деятельность можно представить в виде процессов, определив их входы и выходы. Следующим шагом в проведении этого анализа является разработка показателей результативности и эффективности. Примером показателей результативности могут служить число новых потребителей или проектов, доля затрат на рекламу или же доля бракованных изделий. Примером показателей эффективности могут служить средняя выручка на одного работника, средние расходы на одного работника и др. После разработки показателей процесса, описанных выше, можно провести оценку деятельности предприятия на основе данных, полученных при расчете показателей

результативности и эффективности.

Таким образом, чтобы выявить, насколько эффективно организация расходует свои ресурсы, а также определить степень достижения желаемых целей, нужно проанализировать ее показатели результативности и эффективности с помощью соответствующих методов.

1.2 Описание методов управления качеством по повышению результативности и эффективности процесса предоставления услуг

Существует большое число методов, позволяющих повысить результативность и эффективность процессов. При рассмотрении источников [5]-[8], [12], [13], [16], [20], [23], [24] и [42] для анализа процесса предоставления услуг были выделены наиболее подходящие методы: SWOT-анализ и FMEA-анализ.

SWOT-анализ был выбран, т.к. он позволяет выявить все факторы внешней и внутренней среды компании, которые оказывают влияние на процесс предоставления услуг, а FMEA-анализ помогает рассмотреть этот процесс более детально, выявив его возможные отказы, а также оценив риски их возникновения.

SWOT-анализ — это метод, позволяющий оценить внешнюю и внутреннюю среду компании, выделив ее сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы. Сильные и слабые стороны относятся к факторам внутренней среды, которыми может управлять сама компания, а возможности и угрозы — к факторам внешней среды, которые выходят из-под контроля компании [46].

Данные факторы можно определить следующим образом:

- сильные стороны (strength) — это преимущества компании перед ее конкурентами в определенной сфере;
- слабые стороны (weaknesses) — это недостатки компании, которые могут отрицательно сказаться на ее деятельности;

- возможности (opportunities) — это вероятные факторы внешней среды, создающие дополнительный потенциал для реализации целей и проектов компании;

- угрозы (threats) — это вероятные факторы внешней среды, создающие некоторые трудности в реализации целей и проектов компании.

Для проведения SWOT-анализа для начала необходимо определиться с субъектом анализа (компания, ее деятельность или небольшой отдел этой компании и др.) и его конкретной сферой (типом производства товаров, например, машиностроительное производство, или оказания услуг, например, консалтинговых). Затем необходимо составить список различных факторов внешней и внутренней среды компании и выделить из этого перечня факторы, относящиеся к одной из четырех групп: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. Во избежание субъективности SWOT-анализ можно проводить целыми группами людей. А для достижения большей конкретизированности в процессе проведения анализа можно употреблять более точные формулировки и избегать двусмысленных выражений.

Достоинства SWOT-анализа:

- Простота в применении и восприятии. Для проведения и понимания SWOT-анализа не требуется специальных знаний или каких-либо дорогостоящих вычислительных устройств [46].

- Универсальность. Этот метод применим для различных видов экономической деятельности и для разных предприятий в независимости от того, подвергается анализу целое предприятие, его деятельность или небольшой отдел.

- Обобщенность. SWOT-анализ позволяет выявить все факторы различного типа и назначения, оказывающих влияние на компанию, затем свести их в единую таблицу, т.е. создать информационную базу, которая в дальнейшем может быть использована для проведения более глубокого анализа.

- Применимость для оценки краткосрочных и долгосрочных планов

развития компании [46].

Недостатки SWOT-анализа:

- Главным минусом SWOT-анализа является его неконкретизированность и неинформативность. Он дает недостаточное количество информации, чтобы сделать какие-либо основательные выводы для понимания деятельности компании. На основе результатов проведенного SWOT-анализа трудно принять серьезные решения с целью продвижения компании и устранения каких-либо препятствий на пути ее развития [46].

- Результаты проведения SWOT-анализа в основном дают качественное описание, а не количественную оценку чему-либо.

- Этот метод субъективен. Его результаты напрямую зависят от знаний и умений проводящего этот анализ.

Таким образом, SWOT-анализ дает общее представление об исследуемом объекте, позволяя использовать данные этого анализа для более детального исследования с помощью других инструментов и методов, например, FMEA-анализом.

Затем после анализа источников [1], [27], [29], [30], [33], [35], [37], [38], [41] и [44] был описан FMEA-анализ.

FMEA-анализ — это методология, с помощью которой проводят анализ с целью выявления потенциальных несоответствий (отказов), их причин и последствий. С ее помощью можно проводить анализ по трем основным направлениям: анализ (технических) систем, анализ конструкции изделий или анализ процессов.

Основной сферой применения FMEA-анализа является автомобилестроение, но это не исключает применение данной методологии и в других областях. Для его правильного проведения в сфере автомобилестроения разработаны требования, которые регламентируются стандартом ГОСТ Р 51814.1 в России и ISO/TS 16949 за рубежом [1], [44].

Достоинствами применения данного метода можно считать следующие:

- возможность выявления несоответствий (отказов) еще до их появления;

- возможность установления путей протекания несоответствий и причин их возникновения;

- возможность предотвращения появления серьезных несоответствий.

Недостатками этого метода являются:

- трудоемкость в проведении для сложных (технических) систем и изделий;

- неэффективность в случае неправильного применения;

- малая эффективность в случае его несвоевременного проведения.

Для выполнения FMEA-анализа необходимо пошагово выполнить следующие действия в заданном порядке:

1. Во-первых, нужно выбрать объект для анализа, к примеру, изделие или процесс. Для процесса нужно определить перечень подпроцессов, обязательно выделив начальный и конечный подпроцессы.

2. Затем для каждого подпроцесса составить возможные несоответствия (отказы).

3. Определить последствия несоответствий (отказов) и оценить их значимость по шкале значимости S (severity). Шкалу значимости несоответствий можно составить в соответствии с таблицей 1.

Таблица 1 - Шкала значимости несоответствий (S)

Последствия	Критерий значимости последствия	Балл S

4. Оценить частоту возникновения несоответствий (отказов) по шкале вероятности возникновения несоответствий O (Occurrence). Шкалу частоты возникновения несоответствий можно составить в соответствии с таблицей 2.

Таблица 2 - Шкала частоты возникновения несоответствий (O)

Вероятность несоответствия	Возможные частоты несоответствий	Балл O

5. Оценить вероятность обнаружения несоответствий по шкале обнаружения несоответствий D (Detection). Шкалу вероятности обнаружения несоответствия можно составить в соответствии с таблицей 3.

Таблица 3 - Шкала вероятности обнаружения несоответствия (D)

Обнаружение	Критерии вероятности обнаружения	Балл D

6. Рассчитать ПЧР (приоритетное число риска), умножив друг на друга баллы S, O и D и ранжировать возможные несоответствия по их значимости.

7. После проведенного FMEA-анализа определить ряд действий по снижению ПЧР.

Так, для эффективности FMEA-анализа очень важна своевременность, то есть нужно выявлять несоответствия процесса еще до их появления, разрабатывать и предпринимать действия, предупреждающие их возникновение. Но в случае, если FMEA-анализ проведен после обнаружения несоответствий, необходимо разрабатывать и реализовывать уже корректирующие действия.

Таким образом, были раскрыты понятия показателей результативности и эффективности, а также описаны методы, необходимые для проведения анализа процесса предоставления услуг организации ООО «РусКонсалтПроект».

2 Анализ деятельности ООО «РусКонсалтПроект»

2.1 Общая характеристика ООО «РусКонсалтПроект» как предприятия, предоставляющего консалтинговые услуги

Консалтинг — это деятельность, связанная с консультированием руководителей компаний по различным вопросам. Эти вопросы могут касаться следующих сфер: финансовой, юридической, технологической и других. Компании, занимающиеся консалтингом, помогают руководителям эффективно управлять своими компаниями и решать возникающие проблемы, достигая поставленных целей.

Консалтинг подразделяется на различные виды по предмету, методам и локализации. Консалтинг по предметной области бывает управленческим, экологическим, ИТ-консалтингом и т.п., по методам — обучающим, процессным и экспертным, по локализации — внешним, внутренним и международным. Консалтинговые компании могут специализироваться одновременно в различных областях и оказывать свои услуги различными методами.

За услугами подобных компаний обращаются, когда нужны новые идеи или направления развития, когда требуется помощь в управлении каким-либо проектом, для обучения персонала или уже в критических ситуациях, например, когда компания находится на пороге кризиса.

ООО «РусКонсалтПроект» — это учебно-консалтинговый центр, который оказывает консультационное сопровождение в области менеджмента, управления персоналом, управления качеством. Компания успешно проводит консультационные и обучающие проекты, подготавливает организации к сертификации по российским и международным стандартам серии ISO и проходит сертификацию вместе с ними [48].

Организационная структура компании представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Организационная структура ООО «РусКонсалтПроект»

Задачи, выполняемые ООО «РусКонсалтПроект»:

1. Консультационное сопровождение организаций по вопросам управления и развития персонала, производственного менеджмента.
2. Разработка и реализация программ корпоративного обучения сотрудников с индивидуальным подбором модулей обучения.
3. Организация краткосрочных семинаров и тренингов (до 40 часов) для развития управленческих навыков слушателей.
4. Сопровождение сотрудников организации при решении проблем организации.
5. Проведение комплексных аудитов в организации с целью определения путей развития и решения проблем.
6. Индивидуальная работа с организациями.

Таблица 4 - Перечень услуг ООО «РусКонсалтПроект»

Консалтинг Услуги по управленческому, производственному и технологическому консалтингу:	
- Внедрение и подготовка к сертификации систем менеджмента качества (СМК) на соответствие требованиям стандартов ISO 9001, ISO/TS 16949.	- Повышение эффективности управления и организационное развитие системы управления. - Повышение эффективности проектного управления.

<ul style="list-style-type: none"> - Внедрение и подготовка к сертификации интегрированных систем менеджмент (ИСМ) на соответствие требованиям ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001. - Повышение эффективности процессов проектирования, разработки и запуска новой продукции. - Внедрение методов «Бережливого производства». 	<ul style="list-style-type: none"> - Сокращение логистических издержек в цепи поставок. - Повышение эффективности «Отдела продаж B2B».
<p>Аутсорсинг Передача отдельных функций на выполнение нашим специалистам для повышения качества, скорости и снижение затрат на их выполнение:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Аутсорсинг функций «Службы качества» - Аутсорсинг функций «Технологической подготовки производства» - Аутсорсинг функций «Активного отдела продаж B2B». 	<ul style="list-style-type: none"> - Аутсорсинг функций «Проектного офиса» - Разработка бизнес-планов производства/ предприятия - Техничко-экономическое обоснование проектов.
<p>Обучение персонала Проведение мастер классов, семинаров и тренингов по развитию управленческих и инженерных навыков руководителей и специалистов организаций:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Развитие управленческих навыков руководителей - Управление проектами (с применением MS Project) - Внутренние аудиты СМК, ИСМ. 	<ul style="list-style-type: none"> - Организационное развитие систем управления организации - Внедрение методов бережливого производства и Теории ограничений систем - Разработка и внедрение СМК в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2015.

Перечень услуг, предоставляемых ООО «РусКонсалтПроект», представлен в таблице 4. Основными направлениями деятельности этой организации являются: услуги по управленческому, производственному и технологическому консалтингу, аутсорсинг и обучение персонала.

Таким образом, консалтинг является важной поддержкой руководителей по различным вопросам и сферам, ведь именно он помогает руководителям

достигать стратегических целей, когда их компании находятся в трудных условиях.

Но консалтинговая компания, как и любая другая, нуждается в непрерывном развитии, и для повышения результативности и эффективности процесса предоставления консалтинговых услуг их необходимо контролировать с помощью различных методов.

2.2 Анализ показателей результативности и эффективности процесса предоставления услуг

Для того чтобы провести анализ процесса предоставления услуг, необходимо использовать специальные инструменты и методы, например, SWOT-анализ. В таблице 5 представлен анализ процесса предоставления услуг ООО «РусКонсалтПроект», который позволил выделить сильные и слабые стороны этого процесса, а также возможности и угрозы для организации.

Данные для таблицы 5 были получены с помощью анализа источников [43] и [50]. Основной акцент при составлении таблицы падает на нематериальность услуг.

Таблица 5 - SWOT-анализ процесса предоставления услуг ООО «РусКонсалтПроект»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none">- Нет необходимости в хранении предоставляемых услуг (в отличие от товаров).- Нет необходимости в транспортировке предоставляемых услуг (в отличие от товаров).- Сравнительно малые временные затраты, т.к. услуга производится и потребляется в один и тот же момент.- Малые финансовые затраты на производство услуг.	<ul style="list-style-type: none">- Нематериальность предоставляемых услуг.- Неосвязаемость предоставляемых услуг.- Трудно оценить качество предоставляемых услуг.- Трудно проводить контроль предоставляемых услуг.- Трудно анализировать свойства предоставляемых услуг.- Трудно разрабатывать показатели качества предоставляемых услуг.

<ul style="list-style-type: none"> - Тесная связь между поставщиком услуги и ее потребителем (индивидуальный подход к каждому клиенту). - Оказание услуги происходит без посредников в момент взаимодействия поставщика услуг и ее потребителя. - Услуга всегда адресована конкретному клиенту (именно от клиента зависит то, как и когда будет оказана услуга). 	<ul style="list-style-type: none"> - Узнать результат предоставляемых услуг можно только после их оказания. - Судить о качестве предоставляемых услуг можно только после их оказания. - Трудно продемонстрировать потенциальным клиентам качество предоставляемых услуг, сформировать их доверие без материальных вещей. - Процесс оказания услуги субъективен, он зависит от того, кто предоставляет услугу. - Неопределенность результатов оказываемых услуг (в каждом проекте определенный состав участников и методов, применяемых для решения поставленных задач). - Оплата предоставляемых услуг происходит до ее потребления клиентом (в отличие от товара).
<p>Возможности</p>	<p>Угрозы</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Появление новых клиентов. - Повышение потребности в сертификации. - Необходимость перехода организаций на новую версию стандарта ИСО 9001:2015. - Связь с общественностью. - Расширение спектра услуг. - Сотрудничество с другими компаниями. 	<ul style="list-style-type: none"> - Временные потери из-за форс-мажоров. - Финансовые потери из-за форс-мажоров. - Срыв проекта из-за форс-мажоров. - Активная деятельность конкурентов по привлечению потенциальных клиентов. - Потеря клиента. - Экономический кризис.

Результаты проведенного SWOT-анализа процесса предоставления услуг показывают, что услуги в сравнении с продукцией нематериальны и неосязаемы, и сам процесс оказания услуг трудно контролируем. Но, несмотря на подобные минусы услуг, были выявлены их сильные стороны, например, незначительные финансовые затраты на производство услуг или же вовсе отсутствие затрат на их транспортировку и хранение. Возможности и угрозы как факторы внешней среды организации различны: с одной стороны всегда

существует вероятность появления новых клиентов и сотрудничества с другими компаниями, а с другой — потеря клиента ввиду различных форс-мажоров или же активной деятельности конкурентов.

Следующим этапом в проведении SWOT-анализа была установка связей между факторами внутренней и внешней среды с помощью расширенного SWOT-анализа (таблица 6).

Таблица 6 - Расширенный SWOT-анализ процесса предоставления услуг ООО «РусКонсалтПроект»

	<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Появление новых клиентов. - Повышение потребности в сертификации. - Необходимость перехода организаций на новую версию стандарта ИСО 9001:2015. 	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Временные потери из-за форс-мажоров. - Активная деятельность конкурентов по привлечению потенциальных клиентов. - Срыв проекта из-за форс-мажоров. - Потеря клиента. - Финансовые потери из-за форс-мажоров.
<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Тесная связь между поставщиком услуги и ее потребителем (индивидуальный подход к каждому клиенту). • Услуга всегда адресована конкретному клиенту (именно от клиента зависит то, как и когда будет оказана услуга). • Оказание услуги происходит без посредников в момент взаимодействия поставщика услуг и ее потребителя. 	<p>Индивидуальный подход к каждому клиенту, учет пожеланий потребителя и адресованность конкретному клиенту (именно от клиента зависит то, как и когда будет оказана услуга) позволят компании привлечь клиентов для заключения новых контрактов на проведение проектов по переходу на новую версию стандарта ИСО 9001.</p>	<p>Тесная связь между исполнителями проекта и потребителями (индивидуальный подход) могут снизить вероятность ухода клиентов к конкурентам и избежать финансовых потерь.</p>

<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Трудно проводить контроль предоставляемых услуг. • Трудно продемонстрировать потенциальным клиентам качество предоставляемых услуг, сформировать их доверие без материальных вещей. • Процесс оказания услуги субъективен, он зависит от того, кто предоставляет услугу. • Неопределенность результатов оказываемых услуг (в каждом проекте определенный состав участников и методов, применяемых для решения поставленных задач). 	<p>Притоку новых клиентов может помешать трудность формирования доверия клиентов к качеству услуг компании ещё до начала проведения проекта.</p>	<p>Из-за трудности контроля процесса предоставления услуг могут возникнуть временные потери. Из-за активной деятельности конкурентов по привлечению клиентов может произойти отток потенциальных клиентов к конкуренту. Из-за субъективности процесса оказания услуги и неопределенности результатов может произойти срыв проекта, финансовые потери или вовсе потеря клиента.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Так, расширенный SWOT-анализ позволил:

1. Выявить связи между сильными сторонами и возможностями, показав, как можно воспользоваться возможностями.
2. Выявить связи между сильными сторонами и угрозами, показав, как можно снизить угрозы.
3. Выявить связи между слабыми сторонами и возможностями, показав, что может помешать воспользоваться возможностями.
4. Выявить связи между сильными сторонами и угрозами, показав самые большие опасности для компании.

Таким образом, был проведен SWOT-анализ, который позволил выявить главную возможность для ООО «РусКонсалтПроект»: «необходимость

перехода организаций на новую версию стандарта ИСО 9001:2015, ведь именно она позволит увеличить приток новых клиентов. И в соответствии с этим возникает необходимость в составлении рекомендаций сотрудникам ООО «РусКонсалтПроект» по внедрению новых требований стандарта.

Затем для более детального анализа процесса оказания услуг, а именно для выявления отказов и оценки рисков их возникновения в ходе выполнения проекта был применен FMEA-анализ.

Первым шагом в проведении FMEA-анализа было определение объекта для анализа, им является процесс предоставления консалтинговых услуг. Затем с применением инструмента проектирования IDEF-0 этот процесс был смоделирован [15], [17], [31], [32]. Описание такого процесса представлено на рисунке 2. Получается, что процесс предоставления консалтинговых услуг, который заключается в выполнении проектов, можно разбить на пять подпроцессов: разработка технического задания, согласование с клиентом, непосредственное выполнение проекта, оформление документов и анализ и контроль. Все пять подпроцессов взаимосвязаны между собой, и у всех из них выходы предыдущего подпроцесса выступают входами или управлением следующего. Так, требования клиента являются общим управлением для первых трех подпроцессов, в то время как ресурсы в виде материально-технических средств и персонала, необходимы для выполнения каждого из них.

Начальным этапом в выполнении проекта является «разработка технического задания», основное управление для которого — это требования клиента и требования ИСО 9001, входом этого подпроцесса соответственно является заказ от клиента, а выходом — разработанное техническое задание и предварительный план-график с указанием планируемых работ и длительности их исполнения.

Для второго этапа «согласования с клиентом» выходы первого подпроцесса выступают его входом — предварительный план-график и управлением — доработанное техническое задание. Выходы: руководящие указания к выполнению проекта и согласованный план-график становятся

управлением к третьему подпроцессу «непосредственное выполнение проекта», к которым прибавляются техническое задание и требования клиента.

После выполнения проекта на выходе этого подпроцесса оказывается документация, часть которой требует доработки и оформления, именно она затем и выступает входом в четвертый подпроцесс «оформление документов». К оформлению документов так же предъявляются требования клиента. Его выходы: отчеты и акты выполненных проектов перетекают в управление последнего подпроцесса «анализ и контроль».

После проведенного анализа на выход поступает информация о степени достижения результатов и об отклонениях от намеченных показателей, а также отчеты о выполнении проекта для клиентов.

Затем после описания процесса предоставления консалтинговых услуг был проведен анализ факторов, выявляющих отказы в ходе проекта. Для демонстрации этих факторов была составлена диаграмма Исикавы (рисунок 3). Данные для диаграммы Исикавы были получены с помощью анализа источников [9], [11], [19], [28] и [38].

На провал проекта в ходе его выполнения в соответствии с диаграммой Исикавы могут повлиять следующие факторы: исполнители проекта, методы контроля хода проекта, сам контроль хода проекта, требования (условия) договора и экономические риски. На каждый выделенный фактор могут оказать влияние различные причины. Прежде всего, для успешного проведения проекта важен подбор исполнителей проекта. Для этого фактора большое значение имеет их квалифицированность, субъективность взгляда на порядок проведения проекта и собственная индивидуальность, и порой немалую роль играют их здоровье, дисциплинированность и материальная заинтересованность.

Для правильного проведения проекта и своевременного выполнения действий необходим контроль хода проекта и подбор соответствующих методов контроля. Для фактора «методы контроля хода проекта» важна правильность подбора методов, их соблюдение, понимание и конкретизованность стандартов и методов.

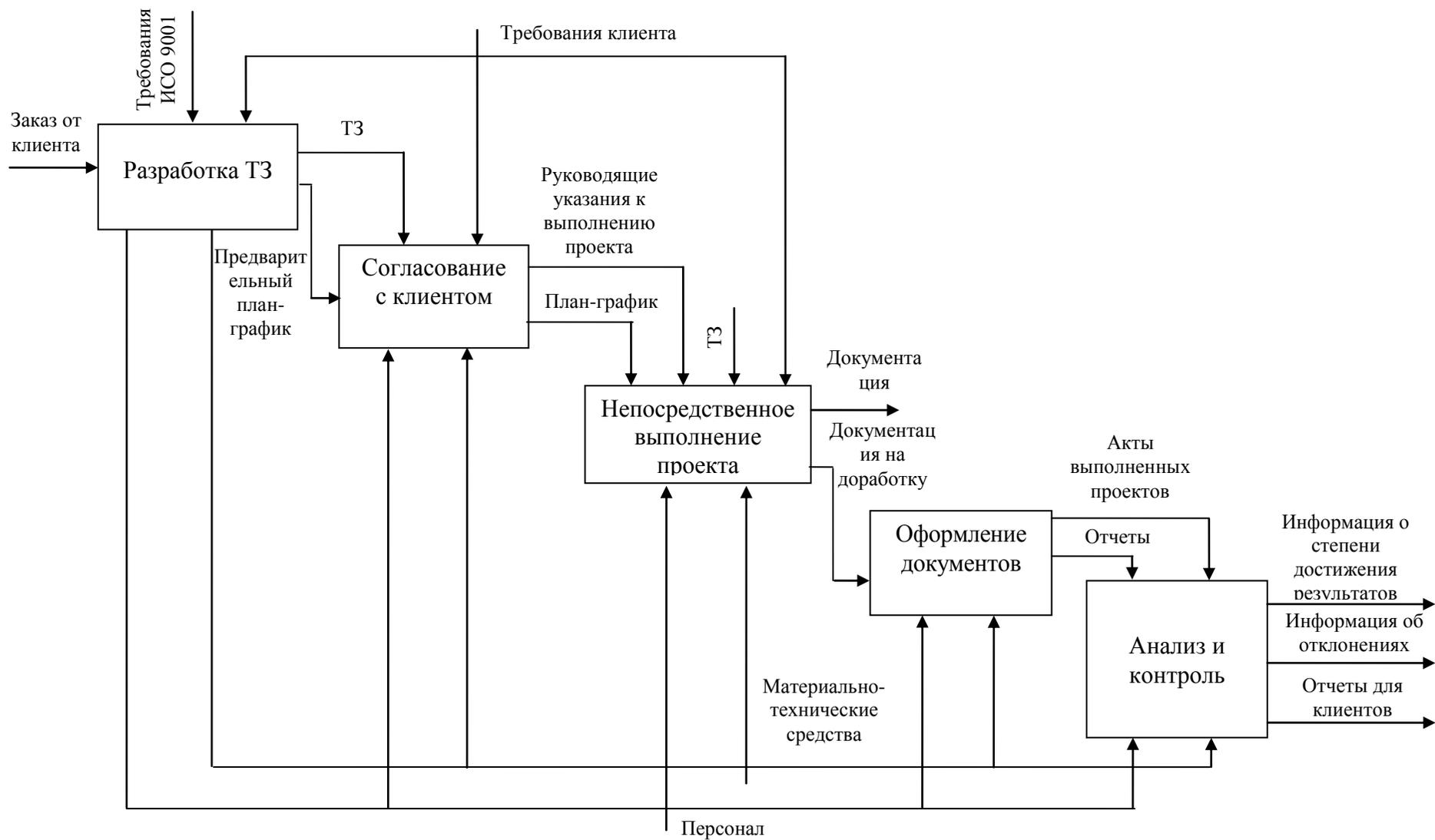


Рисунок 2 – IDEF0-модель процесс оказания консалтинговых услуг

Причина «конкретизированность стандартов и методов» выделена в связи с тем, что многие из них не учитывают особенностей предприятия, подчеркивая лишь возможность применения этого стандарта в данной сфере производства, а «понимание выбранных методов контроля» в связи со сложностью описания некоторых методов. Так можно сделать вывод о том, что лучше выбирать простые для понимания и легкие в применении методы контроля.

Для фактора «контроль хода проекта» важна правильная оценка длительности работ, своевременность принятия решений (по устранению ошибок) и полноценность контроля хода проекта, на которую могут повлиять число одновременно проводимых проектов и решение о проведении контроля всех проектов или только определенных. Причина «трудность измерения показателей качества услуг» тоже может усложнить контроль проекта, ведь осуществить их разработку и отслеживание значений тяжелее в отличие от показателей качества продукции.

Чтобы проект был выполнен в соответствии с требованиями и ожиданиями клиента для фактора «требования и условия договора» важную роль играет соблюдение требований договора исполнителем проекта и самим клиентом. На проведение проекта безо всяких срывов большое влияние может оказать «удовлетворенность клиента и исполнителя». На удовлетворенность клиента может повлиять выгодность условий договора, а на удовлетворенность исполнителя — выполнение клиентом своих обязательств, например, предоставление информации, необходимой для проведения проекта.

Также немалое значение для проекта имеет фактор «экономические риски», связанный с вероятностью финансовых потерь. Для него были выделены причины: неоплата проекта клиентом в соответствии с условиями договора, задержка оплаты, снижение материальной возможности клиента заключать контракты на проекты, банкротство клиента и экономический кризис.

После описания факторов, выявляющих отказы в ходе проекта, были определены возможные отказы и их последствия, которые затем были занесены в таблицу 7.



Рисунок 3 – Диаграмма Исикавы факторов, выявляющих отказы при выполнении проекта

Данная шкала значимости последствий (S) позволяет оценить значимость последствий возможных отказов от 1 до 10 баллов. Здесь также приведены десять возможных видов последствий и их описание в колонке «критерий значимости последствия».

Таблица 7- Шкала значимости последствий (S)

Последствия	Критерий значимости последствия	Балл S
Уход клиента к конкуренту	Очень высокий ранг значимости, когда последствия являются пагубными для компании	10
Потеря клиента	Высокий ранг значимости, когда последствия сильно сказываются на компании	9
Разрыв контракта на проект	Весьма высокий ранг значимости, когда потери для компании весьма значительны, клиент полностью не удовлетворен услугами	8
Срыв проекта	Последствия, при которых клиент был частично не удовлетворен услугами, последствия для компании значительны	7
Приостановление проекта	Последствия, при которых происходят частичные потери, клиент недоволен услугами	6
Финансовые потери	Последствия, при которых имеются весьма важные потери для компании	5
Потеря возможности заключения нового контракта на проект	Последствия, в результате которых наблюдаются немаловажные потери для компании	4
Формирование плохого имиджа компании	Последствия, при которых имеются маловажные потери для компании	3
Временные потери	Незначительные последствия	2
Появление недоверия со стороны клиента	Последствий почти не наблюдается	1

После составления шкалы значимости последствий (S) была составлена шкала частоты возникновения последствий (O) и проведена оценка вероятности их возникновения (таблица 8).

Таблица 8 - Шкала частоты возникновения отказов (O)

Вероятность отказа	Возможные частоты отказов	Балл O
Очень высокая	1 из 2	10
	1 из 3	9
Высокая	1 из 8	8
	1 из 20	7
Умеренная	1 из 80	6
	1 из 400	5
	1 из 2000	4
Низкая	1 из 15 000	3
	1 из 150 000	2
Малая	1 из 1 500 000	1

Затем была составлена шкала вероятности обнаружения отказов (D) и в соответствии с критериями оценена вероятность их обнаружения (таблица 9).

Таблица 9- Шкала вероятности обнаружения отказов (D)

Обнаружение	Критерии: правдоподобность обнаружения при проектируемом контроле	Балл D
Абсолютная неопределенность	Проектируемый контроль не может обнаружить потенциальных причин и их последствий	10
Очень плохое	Очень плохие шансы обнаружения потенциальных причин и их последствий	9
Плохое	Плохие шансы обнаружения потенциальных причин и их последствий	8
Очень слабое	Очень ограниченные шансы обнаружения потенциальных причин и их последствий	7
Слабое	Ограниченные шансы обнаружения потенциальных причин и их последствий	6
Умеренное	Умеренные шансы обнаружения потенциальных причин и их последствий	5
Умеренно хорошее	Умеренно высокие шансы обнаружения потенциальных причин и их последствий	4
Хорошее	Высокие шансы обнаружения потенциальных причин и их последствий	3
Очень хорошее	Обнаружить можно почти сразу после возникновения	2
Почти наверняка	Обнаружить можно сразу же после возникновения	1

После проведенной оценки значимости последствий отказов, вероятности их возникновения и обнаружения в соответствии с приведенными шкалами было рассчитано приоритетное число риска (ПЧР), и данные занесены в таблицу 10.

Так было выделено пять основных причин, оказывающих наибольшее влияние на факторы провала проекта:

- 1) квалифицированность исполнителей проекта (влияет на фактор «исполнители проекта»);
- 2) правильность подбора методов контроля хода проекта (влияет на фактор «методы контроля проекта»);
- 3) полноценность контроля проекта на всех его этапах (влияет на фактор «контроль хода проекта»);
- 4) соблюдение требований договора исполнителем проекта и клиентом (влияет на фактор «требования и условия договора»);
- 5) банкротство клиента в процессе проведения проекта (влияет на фактор «экономические риски»).

Таблица 10 - ПЧР для факторов второго уровня и максимальный ПЧР для анализируемых отказов

№	Фактор	Последствие	S	Вероятность выявления	O	Обнаружение	D	ПЧР
1.	Исполнители проекта (квалифицированность)	Формирование плохого имиджа компании	4	Умеренная	6	Умеренное	5	120
2.	Методы контроля хода проекта (правильность подбора методов контроля)	Временные потери	2	Очень высокая	10	Умеренное	5	100

3.	Контроль хода проекта (полноценность контроля проекта на всех его этапах)	Временные потери	2	Очень высокая	10	Умеренное	5	100
4.	Требования и условия договора (соблюдение требований договора исполнителем проекта и клиентом)	Срыв проекта	7	Низкое	2	Очень хорошее	2	28
5.	Экономические риски (банкротство клиента в процессе проведения проекта)	Потеря клиента	9	Низкая	2	Почти наверняка	1	18

Очевидно, данные таблицы 10 показывают, что последствия: формирование плохого имиджа компании и временные потери имеют наибольшее число приоритетного риска.

Также временные потери подтверждает проведение хронометража выполнения проекта (таблица 11).

Таблица 11 - Хронометраж проведения проекта

№	Виды работ и затраты времени	Номер проекта			Сумма	Среднее
		1	2	3		
1.	Разработка ТЗ	—	—	—	—	—
1.1	Обработка заказа от клиента	1ч.	2ч.	1,5ч.	4,5ч.	1,5ч.
1.2	Выявление требований клиента	4ч.	3,5ч.	3ч.	10,5ч.	3,5ч.
1.3	Разработка ТЗ	2ч.	4ч.	3ч.	9ч.	3ч.

1.4	Проверка ТЗ на соответствие требованиям клиента	1ч.	1,5ч.	0,5ч.	3ч.	1ч.
1.5	Корректировка ТЗ в случае несоответствия требования клиента	1ч.	2ч.	1,5ч.	4,5ч.	1,5ч.
1.6	Оформление ТЗ	1ч.	2ч.	1,5ч.	4,5ч.	1,5ч.
1.7	Корректировка ТЗ в случае его неправильного оформления	0,5ч.	0,5ч.	0,5ч.	1,5ч.	0,5ч.
2.	Согласование план-графика с клиентом	—	—	—	—	—
2.1	Согласование план-графика с клиентом	8ч.	7ч.	6ч.	21ч.	7ч.
2.2	Корректировка план-графика в случае несоответствия требованиям клиента	8ч.	7ч.	6ч.	21ч.	7ч.
3.	Непосредственное выполнение проекта	—	—	—	—	—
3.1	Выполнение проекта	3мес.	3мес.	3мес.	9мес.	3мес.
3.2	Устранение ошибок и недочетов в случае их возникновения	2нед.	2нед.	2нед.	6нед.	2нед.
4.	Оформление документации	—	—	—	—	—
4.1	Оформление документации	8ч.	9ч.	7ч.	24ч.	8ч.
4.2	Переоформление документации в случае неправильного оформления	8ч.	7ч.	6ч.	21ч.	7ч.
5.	Анализ и контроль	—	—	—	—	—
5.1	Проверка правильности выполнения проекта и оформления документации	8ч.	8ч.	8ч.	24ч.	8ч.
5.2	Устранение ошибок и недочетов в случае их возникновения	8ч.	9ч.	7ч.	24ч.	8ч.

Таким образом, затраты времени составляют 17 дней (две недели плюс три рабочих дня по восемь часов) в связи с выполнением следующих работ:

- 1) корректировка ТЗ в случае несоответствия требования клиента;
- 2) корректировка ТЗ в случае его неправильного оформления;
- 3) корректировка план-графика в случае несоответствия требованиям клиента;
- 4) устранение ошибок и недочетов в случае их возникновения;
- 5) переоформление документации в случае неправильного оформления;
- б) устранение ошибок и недочетов в случае их возникновения.

Разработанные процедуры, устанавливающие порядок проведения проекта, позволят сократить временные потери.

Для наглядности результатов, полученных FMEA-анализом, была построена диаграмма Парето (рисунок 4). Для ее построения были использованы данные из таблицы 12.

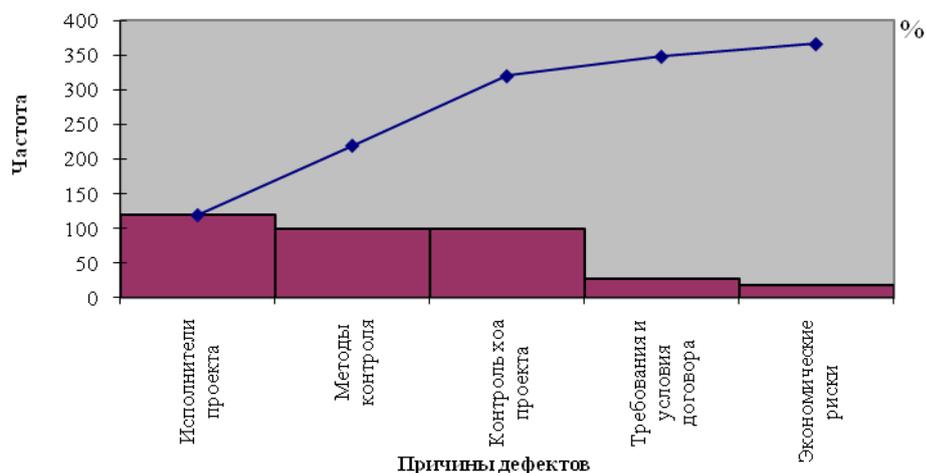


Рисунок 4 – Диаграмма Парето

В таблице 12 в первую колонку построчно заносится приоритетное число риска в порядке убывания, во второй — каждая новая строчка, начиная со второй, получается с помощью прибавления приоритетного числа риска следующей строчки к предыдущей.

В третьей колонке каждая новая строчка образуется делением приоритетного числа риска отдельного фактора на общую сумму приоритетного числа риска всех факторов, в четвертой — каждая новая строчка, начиная со второй, получается с помощью прибавления приоритетного числа риска, выраженного в процентах, следующей строчки к предыдущей.

Таблица 12 - Расчетные данные для диаграммы Парето

№	ПЧР	Накопленный ПЧР	ПЧР, %	Накопленный ПЧР, %
1.	120	120	0,328	0,328
2.	100	220	0,273	0,601
3.	100	320	0,273	0,874
4.	28	348	0,077	0,951
5.	18	366	0,049	1,000

Таким образом, проведенный FMEA-анализ показал, что наибольший риск возникновения имеют такие последствия, как формирование плохого имиджа компании и временные потери. Во избежание формирования плохого имиджа компании к проекту необходимо привлекать квалифицированных исполнителей, а во избежание временных потерь — разработать процедуры, регламентирующие порядок проведения проекта, и с их помощью осуществлять контроль хода проекта.

Так были проведены SWOT-анализ и FMEA-анализ процесса предоставления услуг организации ООО «РусКонсалтПроект», которые позволили выявить слабые и сильные стороны этого процесса, а также оценить риски нежелательных последствий.

3 Мероприятия по повышению результативности и эффективности процесса предоставления услуг ООО «РусКонсалтПроект»

3.1 Разработка мероприятий по повышению результативности и эффективности процесса предоставления услуг

Мероприятия, проведенные для повышения результативности и эффективности процесса предоставления услуг для предприятия ООО «РусКонсалтПроект», представлены в таблице 11.

Сначала был проведен анализ процесса предоставления услуг предприятия ООО «РусКонсалтПроект» с применением инструментов: SWOT-анализ и FMEA-анализ. SWOT-анализ позволил выявить сильные и слабые стороны этого процесса, а также возможности и угрозы. Для важной возможности компании: необходимости перехода организаций на новую версию стандарта ISO 9001:2015 была разработана соответствующая процедура. FMEA-анализ позволил оценить риски возникновения нежелательных последствий для компании. Такими последствиями стали: формирование плохого имиджа компании и временные потери. Для сокращения временных потерь были разработаны процедуры и регламент, устанавливающие порядок проведения проекта.

Таблица 11 - Мероприятия для ООО «РусКонсалтПроект»

№	Мероприятия	Инструменты
1.1	Проведение анализа деятельности организации по управлению проектами.	SWOT-анализ
а)	Собрать жалобы клиентов.	
б)	Выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.	
в)	Сделать вывод.	
1.2	Проведение анализа процесса предоставления услуг для выявления отказов и оценки рисков их возникновения в ходе выполнения проекта	FMEA-анализ
а)	Описать процесс с помощью IDEF-0 модели.	

б)	Описать риски и отказы.	FMEA-анализ
в)	Непосредственно провести FMEA-анализ.	
2.1	Разработка Стандартных операционных процедур (СОП) для стандартизации процесса оказания услуг	Стандартные операционные процедуры (СОП)
а)	Разбить смоделированный процесс предоставления услуг на подпроцессы.	
б)	Прописать порядок действий для каждого подпроцесса.	
в)	Сформировать стандартную операционную процедуру для каждого подпроцесса.	
2.2	Разработка регламента процесса предоставления консалтинговых услуг	Регламент процесса
а)	Обозначить входы и выходы, управление и ресурсы у смоделированного процесса предоставления услуг.	
б)	Описать входы и выходы процесса.	
в)	Разработать показатели, измеряющие входы и выходы.	
г)	Регламентировать процесс предоставления услуг.	
2.3	Разработка процедуры перехода предприятия на версию стандарта ISO 9001:2015.	Процедура перехода предприятия на новую версию стандарта ISO 9001:2015
а)	Составить список документации, необходимой для внедрения новых требований стандарта ISO 9001.	
б)	Провести сравнительный анализ документации стандарта ISO 9001 с документацией предыдущей версии.	
в)	Разработать рекомендаций для предприятий по внедрению новых требований стандарта ISO 9001.	

Так, были проведены два мероприятия. Первое мероприятие носит описательный характер, оно реализуется с помощью проведения SWOT-анализа и FMEA-анализа. Второе мероприятие — с помощью разработки процедур и регламента процесса предоставления услуг.

Таким образом, мероприятия по проведению анализа и разработке процедур и регламента должны оказать влияние на повышение

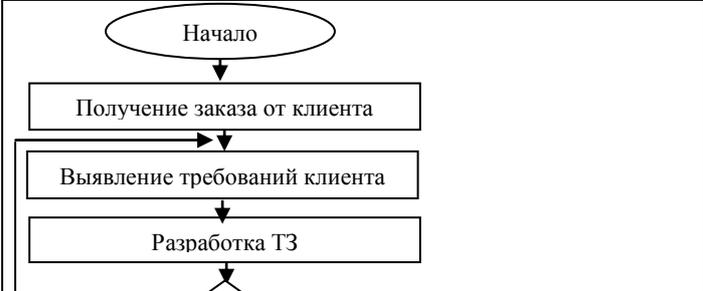
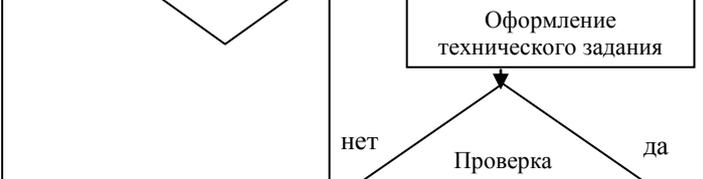
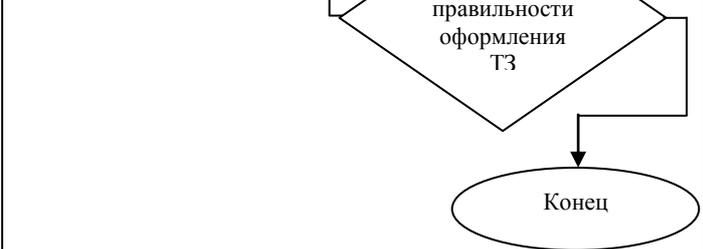
результативности и эффективности процессов предприятия.

Затем анализ источников [10], [14], [20] и [25] выявил, что инструмент бережливого производства: Стандартные операционные процедуры (SOP) является эффективным инструментом повышения результативности и эффективности процесса предоставления услуг.

Сначала предоставления услуг был смоделирован с помощью инструмента IDEF-0 (рисунок 2). В соответствии с этим рисунком этот процесс можно разбить на пять подпроцессов: разработка технического задания, согласование с клиентом предварительного план-графика, непосредственное выполнение проекта, оформление документов и анализ и контроль.

Затем для каждого из этих подпроцессов были разработаны стандартные операционные процедуры (таблицы 12, 13, 14, 15 и 16).

Таблица 12 - Стандартная операционная процедура для подпроцесса — разработка технического задания

Действия	Ответственный	Документ
	Консультант по качеству	—
	Консультант по качеству	ТЗ
	Консультант по качеству	ТЗ
	Консультант по качеству	ТЗ
	Консультант по качеству	ТЗ

Стандартная операционная процедура, разработанная для подпроцесса доработки технического задания, представлена в таблице 12. В ней за выполнение каждого действия ответственен консультант по качеству (исполнитель проекта), документ, необходимый для проведения данного подпроцесса — техническое задание, которое подвергается корректировке в случае несоответствия требованиям клиента, затем оформлению и согласованию с клиентом.

Стандартная операционная процедура, разработанная для подпроцесса согласования с клиентом, представлена в таблице 13. В ней за выполнение каждого действия ответственен консультант по качеству (исполнитель проекта), план-график — это документ, который подлежит согласованию на данном подпроцессе с клиентом, и корректировке, если это требуется.

Таблица 13 - Стандартная операционная процедура для подпроцесса — согласование с клиентом

Действия	Ответственный	Документ
 <pre> graph TD Start([Начало]) --> Contact[Связаться с клиентом] Contact --> Agree[Договориться об условиях получения клиентом план-графика] Agree --> Decision{План-график соответствует требованиям клиента} Decision -- да --> End([Конец]) Decision -- нет --> Correct[Корректировка план-графика] Correct --> Contact </pre>	Консультант по качеству	—
	Консультант по качеству	—
	Консультант по качеству	План-график
	Консультант по качеству	План-график

Стандартная операционная процедура, разработанная для подпроцесса непосредственного выполнения проекта, представлена в таблице 14. В ней за

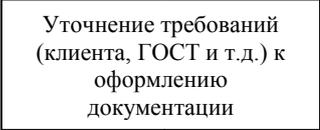
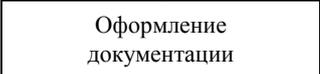
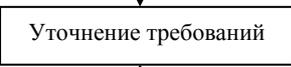
выполнение каждого действия ответственен консультант по качеству (исполнитель проекта), документы, используемые в ходе данного подпроцесса следующие: отчеты, которые являются конечным результатом на выходе выполненного проекта и техническое задание, в соответствии с которым происходит проверка результатов проекта на соответствие требованиям клиента.

Таблица 14 - Стандартная операционная процедура для подпроцесса — непосредственное выполнение проекта

Действия	Ответственный	Документ
	Консультант по качеству	—
	Консультант по качеству	Отчеты
	Консультант по качеству	ТЗ
	Консультант по качеству	—
	Консультант по качеству	—

Стандартная операционная процедура, разработанная для подпроцесса оформления документации, представлена в таблице 15. В ней за выполнение каждого действия ответственен консультант по качеству (исполнитель проекта). Документы, используемые в ходе данного подпроцесса — это отчеты и акты выполненных проектов, которые подвергаются оформлению, проверке на соответствие требованиям оформления и корректировке в случае несоответствия.

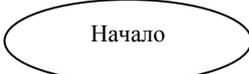
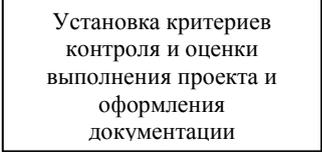
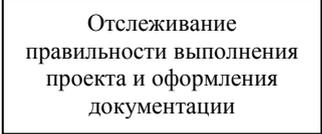
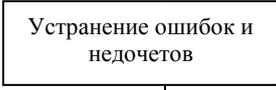
Таблица 15 - Стандартная операционная процедура для подпроцесса — оформление документации

Действия	Ответственный	Документ
	Консультант по качеству	—
	Консультант по качеству	—
	Консультант по качеству	Отчеты, Акты
	Консультант по качеству	Отчеты, Акты
	Консультант по качеству	—
	Консультант по качеству	Отчеты, Акты

Стандартная операционная процедура, разработанная для подпроцесса анализа и контроля, представлена в таблице 16. В ней за выполнение каждого действия ответственен консультант по качеству (исполнитель проекта). Документы, необходимые для проведения данного подпроцесса — это отчеты и

акты выполненных проектов, которые нужны для контроля правильности выполнения проекта и оформления документов.

Таблица 16 - Стандартная операционная процедура для подпроцесса — анализ и контроль

Действия	Ответственный	Документ
		
	Консультант по качеству	—
	Консультант по качеству	—
	Консультант по качеству	Отчеты, Акты
	Консультант по качеству	—
	Консультант по качеству	Отчеты, Акты
		

Разработанный регламент процесса представлен в приложении А.

Таким образом, для повышения результативности и эффективности процесса предоставления услуг были разработаны процедуры, регламентирующие каждый из подпроцессов. Эти процедуры оказывают помощь в контроле хода проекта, устанавливая порядок действий, ответственных за их выполнение и документы, необходимые для проведения

подпроцессов.

Контроль хода проекта осуществляется с помощью соблюдения действий. Когда действия заранее регламентированы, нет необходимости затрачивать время на их повторное планирование и прописывание. Получается, что разработанные процедуры позволяют экономить время, которое можно использовать для реализации других проектов.

Далее анализ источников [1]-[3], [18], [26], [34], [36] и [40] позволил составить пилотный проект перехода предприятий на новую версию стандарта.

В новой версии стандарта ИСО 9001 выражение «документированная информация» объединяет в себе два понятия из предыдущей версии стандарта: «документация» и «записи», однако «документированная процедура» не употребляется вообще [3]. Если в стандарте требуется «разрабатывать, актуализировать и применять документированную информацию...», это означает, что необходимо разрабатывать и вести документ, а если требуется «регистрировать и сохранять документированную информацию...», то — вести записи [45], [47].

Также в новой версии стандарта документированная информация подразделяется на два вида: на документированную информацию, которую организация определяет как необходимую и на ту, разработки которой требует стандарт [3].

Пилотный проект по переходу на новую версию стандарта ИСО 9001 включает в себя процедуру перехода, приведенную на рисунке 5 с перечислением действий, которые необходимо выполнить и соответствующей документацией, а также рекомендации по регистрации и сохранению документированной информации, способствующей успешному функционированию СМК.

Во-первых, для внедрения новых требований стандарта ИСО 9001 организации нужно решить, необходимо ли и дальше вести Руководство по качеству, шесть обязательных процедур и процедуру об управлении несоответствующей продукцией и определить, какая документированная

информация необходима для СМК организации.

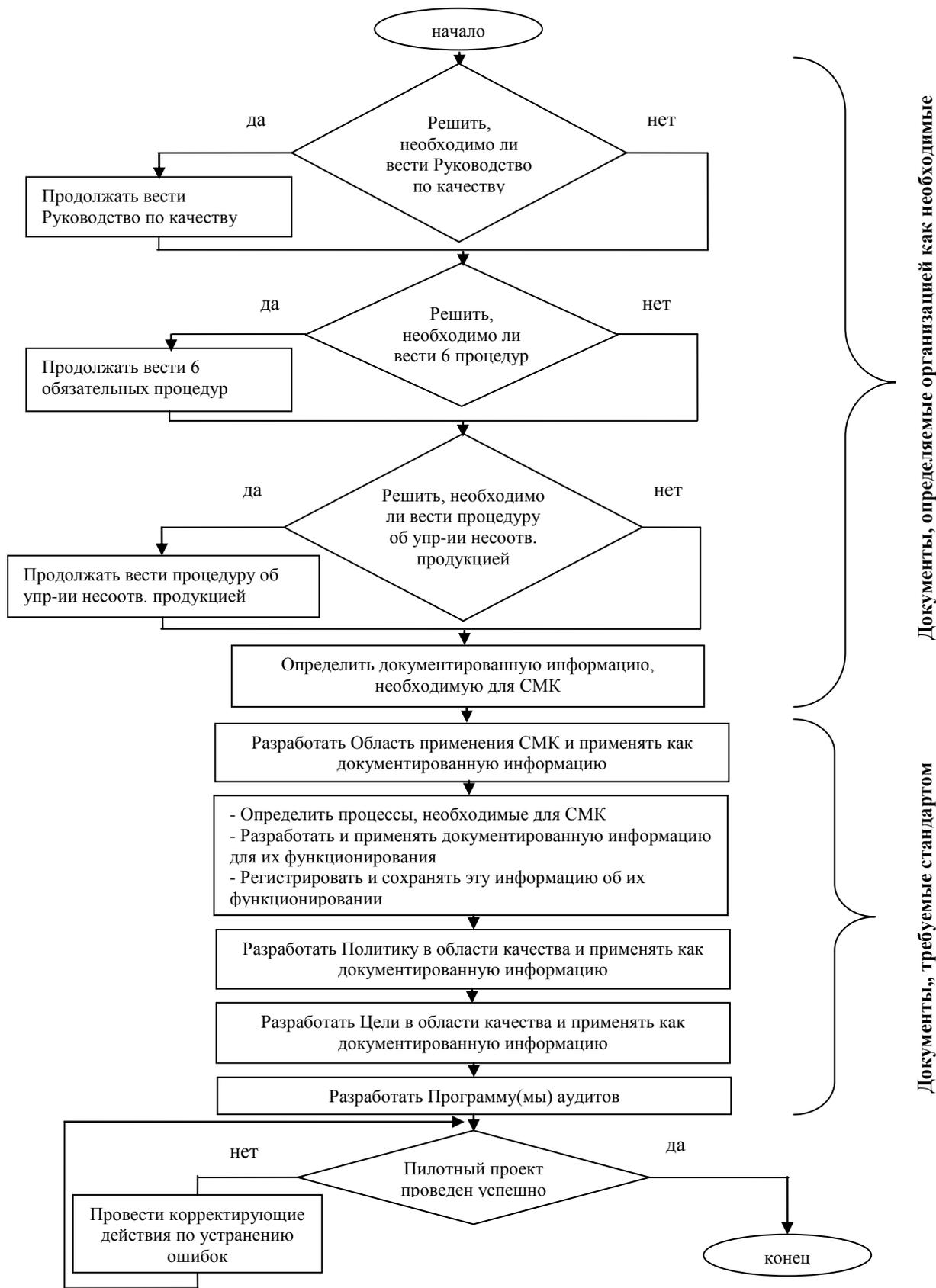


Рисунок 5 – Пилотный проект перехода на ISO 9001:2015

Во-вторых, нужно разработать Область применения СМК, Политику в области качества, Цели в области качества, программу(мы) аудитов и определить процессы, необходимые для СМК, и применять документированную информацию для обеспечения их функционирования [10].

Затем, после разработки документированной информации, требуемой стандартом и необходимой для СМК по мнению организации, нужно регистрировать и сохранять документированную информацию, приведенную ниже, для успешного функционирования СМК:

- a) информацию о ресурсах для мониторинга и измерений (соответствия продукции и услуг требованиям) (п.4.3);
- b) информацию о компетентности персонала (п.7.1.5);
- c) информацию о результатах анализа требований, относящихся к продукции и услугам и о любых новых требованиях к продукции и услугам (п.8.2.3);
- d) (рассматривать) информацию для демонстрации выполнения требований к проектированию и разработке (п.8.3.2);
- e) информацию по входным данным проектирования и разработки (п.8.3.3);
- f) информацию об управлении процессом проектирования и разработки (п.8.3.4);
- g) информацию по выходным данным проектирования и разработки (п.8.3.5);
- h) информацию об изменении проектирования и разработки (п.8.3.6);
- i) информацию о действиях, связанных с мониторингом результатов деятельности и оценки внешних поставщиков (п.8.4);
- j) информацию, необходимую для обеспечения идентификации и прослеживаемости (п.8.5.2);
- k) информацию об утратах повреждении или непригодности собственности потребителя или внешнего поставщика (п.8.5.3);

- l) информацию, описывающую результаты анализа изменений, сведения о должностных лицах, санкционировавших внесение изменения, и все необходимые действия, являющиеся результатом анализа (п.8.5.6);
- m) информацию о выпуске продукции и услуг (п.8.6);
- n) информацию об управлении несоответствующими результатами процессов (п.8.7);
- o) информацию как свидетельство полученных результатов о мониторинге, измерениях анализ и оценке (п.9.1);
- p) информацию как свидетельство результатов анализов со стороны руководства (п.9.3.3);
- q) информацию как свидетельство выявленных несоответствий и предпринятых действий, а также результатов всех корректирующих действий (п.10.2).

Таким образом, выполнение приведенных в процедуре перехода действий и рекомендаций позволит внедрять новые требования стандарта ИСО 9001 с экономией времени, так как список соответствующей документации и ряд действий по внедрению заранее установлен.

3.2 Оценка экономической эффективности от проведенных мероприятий

Для оценки результативности и эффективности процесса предоставления услуг были разработаны соответствующие показатели.

Результативность в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9000-2015 означает степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов [3].

Разработанные показатели результативности представлены в таблице 17. Такими показателями являются следующие:

- a) среднее время выполнения проекта, выраженное в днях;
- b) временные потери за один проект, выраженные в днях;
- c) доля проектов, выполненных не в срок (по вине исполнителей)

проекта), выраженная в процентах.

Таблица 17 - Показатели результативности

Показатель	Расчетная формула	До проведения мероприятий	После проведения мероприятий
1. Среднее время выполнения проекта, дн.	$T_{\text{ср}} = T_{\text{общ}} + T_{\text{пот}}$, где $T_{\text{общ}}$ - общее время проведения проекта, дн.; $T_{\text{пот}}$ - время на переделки проекта, дн.	107 дней	97 дней
2. Временные потери за 1 проект, дн.	Подсчет количества дней, составляющих временные потери	17 дней	7 дней
3. Доля проектов, выполненных не в срок (по вине исполнителей), %	$K_{\text{откл}} = \frac{P_{\text{откл}}}{P_{\text{общ}}} \times 100\%$, где $P_{\text{откл}}$ - число проектов, выполненных не в срок; $P_{\text{общ}}$ - общее число проектов.	67%	33%

В соответствии с проведенным хронометражем выполнения проекта были рассчитаны показатели, описанные ниже.

Показатель «среднее время выполнения проекта» до мероприятий был получен путем сложения среднего времени проведения проекта (90 дней) и временных потерь (17 дней):

$$T_{\text{ср}} = T_{\text{общ}} + T_{\text{пот}} = 90 + 17 = 107 \text{ дней (3)}$$

Показатель «среднее время выполнения проекта» после мероприятий был получен путем сложения среднего времени проведения проекта (90 дней) и временных потерь (7 дней):

$$T_{\text{ср}} = T_{\text{общ}} + T_{\text{пот}} = 90 + 7 = 97 \text{ дней (4)}$$

Показатель «временные потери» был получен путем подсчета количества дней, которые составляют временные потери. В соответствии с хронометражем

выполнения проекта временные потери уходят на переделки проекта. До мероприятий их количество составляет 17 дней и после мероприятий 7 дней.

Показатель «доля проектов, выполненных не в срок (по вине исполнителей)» до мероприятий получен с помощью деления числа проектов, выполненных не в срок (2 проекта), на общее число проектов (3 проекта) за 3 месяца:

$$K_{\text{откл}} = \Pi_{\text{откл}} / \Pi_{\text{общ}} = 2/3 = 67\% \quad (5)$$

Показатель «доля проектов, выполненных не в срок «по вине исполнителей» после мероприятий получен с помощью деления числа проектов, выполненных не в срок (1 проект), на общее число проектов (3 проекта) за 3 месяца:

$$K_{\text{откл}} = \Pi_{\text{откл}} / \Pi_{\text{общ}} = 1/3 = 33\% \quad (6)$$

Данные таблицы 17 показывают, что разработанные мероприятия позволят сократить показатели результативности процесса предоставления услуг.

Также были разработаны и показатели эффективности. Эффективность в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9000-2015 означает соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами [3].

Разработанные показатели эффективности представлены в таблице 18. В их состав входят:

- а) стоимость проекта, выраженная в рублях;
- б) фонд оплаты труда исполнителей проекта, выраженный в рублях.

Таблица 18 - Показатели эффективности

Показатель	Расчетная формула	До проведения мероприятий	После проведения мероприятий
1. Стоимость проекта, руб.	$C_{пр} = \Phi_{опл.тр.} + Z_{тек} + Z_{разв.}$, где $\Phi_{опл.тр.}$ - фонд оплаты труда, руб.; $Z_{тек}$ - текущие затраты, руб.; $Z_{разв.}$ - затраты на развитие организации, руб. $Z_{тек} = \sum_{i=1}^7 Z_i$, Z_1 - расходы на командировки, руб.; Z_2 - расходы на служебные разъезды, руб.; Z_3 - расходы на содержание легкового транспорта (ремонт и амортизация), руб.; Z_4 - канцелярские и типографские расходы, руб.; Z_5 - почтово-телеграфные и телефонные расходы, руб.; Z_6 - расходы на содержание и эксплуатацию зданий, помещений и инвентаря (ремонт, амортизация, стоимость электроэнергии), руб.; Z_7 - расходы на содержание и эксплуатацию ЭВМ и оргтехники (ремонт, амортизация, стоимость вспомогательных материалов и электроэнергии), руб.	200000 руб.	170000 руб.
2. Фонд оплаты труда исполнителей проекта, %.	$\Phi_{опл.тр.} = k \times C_{пр.}$, где k - коэффициент, умножаемый на стоимость проекта; $C_{пр}$ - стоимость проекта, руб.;	50 %	42,5 %

Показатель «стоимость проекта» до мероприятий вычислен путем сложения фонда оплаты труда, текущих затрат и затрат на развитие организации:

$$C_{пр} = \Phi_{опл.тр.} + Z_{тек} + Z_{разв.} = 100000 + 40000 + 60000 = 200000 \text{ руб. (7)}$$

Текущие затраты до мероприятий вычислены путем сложения затрат (2000 руб.), (3000 руб.), (7000 руб.), (2000 руб.), (2000 руб.), (20000) и (4000

руб.), описанных в таблице 18, и равны примерно 30% от стоимости проекта:

$$Z_{\text{тек}} = Z_1 + Z_2 + Z_3 + 4_4 + Z_5 + Z_6 + Z_7 = 40000 \text{руб.} \quad (8)$$

Затраты на развитие организации составляют примерно 60% от стоимости проекта и равны 60000 рублей до мероприятий. А фонд оплаты труда составляет 50% от стоимости проекта до мероприятий.

Затем после разработки процедур методом экспертных оценок было принято решение об уменьшении стоимости проекта до 170000 рублей в связи с уменьшением трудоемкости работ. В связи с этим фонд оплаты труда стал равняться 42,5 %.

Данные таблицы 18 показывают, что разработанные мероприятия позволили сократить показатели эффективности процесса оказания услуг.

Также были проведены повторные расчеты приоритетного числа риска (ПЧР) после проведенных мероприятий (таблица 19). Высокого уровня достигали ПЧР у трех факторов из пяти. Первый фактор — это исполнители проекта, второй — методы контроля хода проекта и третий — сам контроль проекта. И нежелательными последствиями могли стать формирование плохого имиджа компании и временные задержки ввиду приоритетного числа риска, равного ста двадцати баллам у первого фактора и приоритетного числа риска, равного ста баллам у второго и третьего факторов.

Таблица 19 - ПЧР для факторов второго уровня и максимальный ПЧР для анализируемых отказов

№	Фактор	Последствие	S	Вероятность выявления	O	Обнаружение	D	ПЧР
1.	Исполнители проекта (квалифицированность)	Формирование плохого имиджа компании	4	Умеренная	6	Хорошее	3	72

2.	Методы контроля хода проекта (правильность выбора методов контроля)	Временные потери	2	Очень высокая	10	Очень хорошее	2	40
3.	Контроль хода проекта (полноценность контроля проекта на всех его этапах)	Временные потери	2	Очень высокая	10	Очень хорошее	2	40

Повторные расчеты приоритетно числа риска показали, что мероприятия по его снижению были проведены результативно.

Так, были разработаны регламент процесса и процедуры, описывающие процесс предоставления услуг, а также процедура перехода на новую версию стандарта ИСО 9001, которые позволят руководству ООО «РусКонсалтПроект» снизить трудоемкость выполняемых работ исполнителей, привлекаемых к проекту, и тем самым снизить затраты на проведение этого проекта, уменьшив фонд оплаты труда.

Таким образом, расчет экономического эффекта до и после проведенных мероприятий, показал, что мероприятия по повышению результативности и эффективности процесса предоставления услуг окажутся действенными для ООО «РусКонсалтПроект».

Заключение

Для повышения результативности и эффективности процесса предоставления услуг ООО «РусКонсалтПроект» был разработан перечень мероприятий.

Первым этапом проведения таких мероприятий было выполнение анализа. SWOT-анализ раскрыл сильные и слабые стороны процесса предоставления услуг предприятия, а также возможности и угрозы. Самой главной возможностью стала необходимость перехода других организаций на новую версию стандарта ISO 9001. Для применения этой возможности был разработан соответствующий пилотный проект перехода, включающий в себя порядок действий по разработке перечня документации, необходимой для внедрения требований стандарта, и документации, определяемой самой организацией как необходимой.

FMEA-анализ выявил нежелательные для предприятия последствия: формирование плохого имиджа компании и временные задержки, а также позволил оценить риски их возникновения. Для исключения подобных последствий были составлены рекомендации. Чтобы избежать формирования плохого имиджа компании, к проекту необходимо привлекать опытных и квалифицированных исполнителей. А для сокращения временных потерь были разработаны стандартные операционных процедуры, регламентирующие процесс оказания услуг. Эти процедуры описывают порядок действий в рамках каждого подпроцесса, входящих в состав основного процесса предоставления услуг, ответственных за их выполнение и документы, необходимые для проведения этих подпроцессов.

Важно, что данные процедуры позволяют осуществлять контроль хода проекта с помощью соблюдения установленных действий. А когда действия заранее регламентированы, нет необходимости затрачивать время на их повторное планирование и прописывание. Выходит, что разработанные процедуры позволяют сократить временные потери.

Так, сэкономленное время можно затратить на выполнение дополнительных проектов, а проведение большего числа проектов дает возможность получения большей прибыли для компании.

Чтобы рассчитать экономический эффект от проведенных мероприятий были разработаны показатели результативности и эффективности для процесса предоставления услуг. Показателями результативности являются следующие: среднее время выполнения проекта, временные потери и доля проектов, выполненных не в срок (по вине исполнителей проекта). А показателями эффективности являются следующие: стоимость проекта и фонд оплаты труда исполнителей проекта.

После разработки показателей результативности и эффективности процесса, описанных выше, была проведена оценка деятельности предприятия на основе данных, полученных при их расчете.

Так расчеты экономического эффекта представляют результативность и эффективность проведенных мероприятий. Разработанные мероприятия позволяют сократить среднее время выполнения проекта, уменьшить временные потери и снизить долю проектов, выполненных не в срок (по вине исполнителей), а также стоимость проекта и фонд оплаты труда исполнителей проекта за счет снижения трудоемкости работ.

Таким образом, проведенные мероприятия позволят повысить результативность и эффективность процесса предоставления услуг ООО «РусКонсалтПроект», а значит, поставленная цель в рамках бакалаврской работы достигнута.

Библиографический список

1. ГОСТ Р 51814.2-2001 Системы качества в автомобилестроении. Метод анализа видов и последствий потенциальных дефектов. – Введ. 01-01-2002. – М.: ГОССТАНДАРТРОССИИ, 2001.
2. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь – Введ. 01-11-2015. – М.: Стандартинформ, 2015.
3. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Система менеджмента качества. Требования. [Текст]. Введ. 2015–11–01. . – М. : Стандартинформ, 2015.
4. ГОСТ Р ИСО 9001-2008. Системы менеджмента качества. Требования. – Введ. 2009–11–13. – М. : Стандартинформ, 2008.
5. Аристов, О.В. Управление качеством: Учебник / О.В. Аристов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 224 с
6. Басовский, Л.Е. Управление качеством: Учебник / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 253 с.
7. Белобжецкий В.Н. Методы оценки качества услуг // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2012. -№1.
8. Беляев, С.Ю. Управление качеством: Учебное пособие для бакалавров / С.Ю. Беляев, Ю.Н. Забродин, В.Д. Шапиро. - М.: Омега-Л, 2013. - 381 с.
9. Вольфсон Б.Л. Гибкое управление проектами и продуктами [текст] / Б.Л. Вольфсон. – М.: Изд-во Питер, 2015. – 144 с.
10. Вэйдер М.Т. Инструменты бережливого производства: Мини-руководство по внедрению методик бережливого производства / М.Т. Вэйдер. – Альпина паблишер, 2012. – 125 с.
11. Драчев О. И. Статистические методы управления качеством [текст]: учеб. пособие / О. И. Драчев, А. А. Жилин. - Гриф УМО. - Старый Оскол : ТНТ, 2012. - 145 с
12. Гембрис, С. Управление качеством / С. Гембрис, Й. Геррманн; Пер. с нем. М.Н. Терехина. - М.: СмартБук, 2013. - 128 с.

13. Горбашко, Е.А. Управление качеством: Учебник для бакалавров / Е.А. Горбашко. - М.: Юрайт, 2012. - 463 с.
14. Давыдова Н.С. Бережливое производство как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Инженерный вестник Дона. — 2012. — № 2. — С. 720—727.
15. Данько, Т.П. Системы управления эффективностью бизнеса: Учебное пособие / С.Н. Брускин, Т.П. Данько; Под науч. ред. Н.М. Абдикеев, О.В. Китова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
16. Елисеева, Е.Н. Управление качеством: № 2098: Курс лекций / Е.Н. Елисеева, Н.В. Шмелева. - М.: ИД МИСиС, 2012. - 92 с.
17. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 319 с.
18. Екатеринин М.В. Вопросы применения требований стандартов на системы менеджмента качества для разных отраслей экономики // Сертификация.– № 2. – 2012.
19. Ефимов, В.В. Средства и методы управления качеством [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Управление качеством» / В.В. Ефимов. - М.: КНОРУС, 2012. - 232 с.
20. Загидуллин, Р.Р. Оптимальное управление качеством: Монография / Р.Р. Загидуллин. - Ст. Оскол: ТНТ, 2012. - 124 с.
21. Кане М.М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества [Текст]: учебник для студентов вузов / М.М. Кане. – СПб.: Питер, 2012. - 576 с.
22. Клочков Ю.П. «Бережливое производство»: понятия, принципы, механизмы // Инженерный вестник Дона. — 2012. — № 2. — С. 429—437.
23. Кобяк, М.В. Управление качеством в гостинице: Учебное пособие / М.В. Кобяк, С.С. Скобкин. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2012. - 512 с.
24. Коноплев, С.П. Управление качеством: Учебное пособие / С.П. Коноплев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. - 252 с.
25. Кудряшов, А. В. Бережливое производство. Проблемы внедрения [Текст] / А. В. Кудряшов // ЮНИДО в России. — 2012. — № 6. — С. 60–76.

26. Латыпова Л.В. Современные методы оценки системы менеджмента качества // Экономика и предпринимательство. – 2015.-№6 (ч.3) – С. 847.
27. Магер, В.Е. Управление качеством: Учебное пособие / В.Е. Магер. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 176 с.
28. Минько Э.В. Менеджмент качества : Учеб.пособие для бакалавров и специалистов / Э. В. Минько, А. Э. Минько. - СПб. : Питер, 2013. - 269 с.
29. Мишин, В.М. Управление качеством: Учебник для бакалавров / А.Г. Зекунов, В.Н. Иванов, В.М. Мишин; Под ред. А.Г. Зекунов. - М.: Юрайт, 2013. - 475 с.
30. Разумов, В.А. Управление качеством: Учебное пособие / В.А. Разумов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 208 с.
31. Репин, В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В.В. Репин. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 512 с.
32. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 544 с.
33. Рожков, В.Н. Управление качеством: Учебник / В.Н. Рожков. - М.: Форум, 2012. - 336 с
34. Рузаев, Е. Система менеджмента качества / Е. Рузаев.- М.: РИА «Стандарты и качество», – 2012. - № 4. – С. 61- 63.
35. Салимова, Т.А. Управление качеством: Учебник / Т.А. Салимова. - М.: Омега-Л, 2013. - 376 с
36. Сергеев, С. Система менеджмента качества / С. Сергеев. М.: Инженер, – 2013. - № 10.
37. Тебекин, А.В. Управление качеством: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2013. - 371 с
38. Феоктистов А.В. Система управления организацией на основе менеджмента качества: Учебное пособие / А.В. Феоктистов, И.Ю. Кольчурина, Ю.Г. Сильвестров, Т.А. Волкова. – Москва: АУДИТОР, 2014. – 319 с.
39. Фрейдина, Е.В. Управление качеством: Учебное пособие / Е.В. Фрейдина. - М.: Омега-Л, 2013. - 189 с.

40. Чайка И.И. Стандарт ИСО 9001:2015. Что нас ожидает? // Стандарты и качество. – 2014. – № 6.
41. Щепакин М. Б. Управление качеством [учебник] / М. Б. Щепакин, А. С. Басюк, В. В. Янова. - Гриф УМО. - Ростов-на-Дону : Феникс ; Краснодар : КубГТУ, 2014. - 256 с.
42. Fabio A. Fernandes, Sergio D. Sousa, Isabel Lopes, On the use of quality tools: case study // Newswood and International Association of Engineers. – 2013.
43. Ryan Goodrich, SWOT Analysis: Examples, Templates and Definition // BUSINESS NEWS DAILY. – 2015.
44. Vykydal D., Plura J., Halfarová P., Klaput P., ADVANCED APPROACHES TO FAILURE MODE AND EFFECT ANALYSIS (FMEA) APPLICATIONS // Croatian Metallurgical Society. – 2015.
45. Единый стандарт [Электронный ресурс] / Центр сертификации и лицензирования. – Электрон. дан. – М. : Единый стандарт, 2014- . – URL: <https://1cert.ru/vopros-otvet/chto-takoe-dokumentirovannaya-informatsiya-iz-iso-9001-2015>. – Загл. с экрана. (дата обращения 15.05.2016).
46. Матрица свот-анализа как инструмент исследования [Электронный ресурс]. URL: <http://memosales.ru/planirovanie/swot-i-vsyo>. – Загл. с экрана. (дата обращения 9.02.2016г.)
47. Новое качество [Электронный ресурс]. URL: <http://www.new-quality.ru/>. – Загл. с экрана. (дата обращения 15.05.2016).
48. ПроектПартнер [Электронный ресурс] / Учебно-консалтинговый центр. – Электрон. дан. – М. : ПроектПартнер - . – URL: <http://iso.projectpartner.ru/>. – Загл. с экрана. (дата обращения 9.02.2016).
49. Оценка и анализ удовлетворенности потребителя [Электронный ресурс]. URL: <http://www.microbik.ru> (дата обращения 30.05.2016г.).
50. Свойства и характеристики услуги [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomic.narod.ru/nbene/market/fmarket10.htm>. – Загл. с экрана. (дата обращения 2.02.2016).

ООО «РусКонсалтПроект»

УТВЕРЖДАЮ

Директор

ООО «РусКонсалтПроект»

_____ О.И. Иванов

« ____ » _____ 2016г.

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

РЕГЛАМЕНТ ПРОЦЕССА

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

Р – О 01

Экз. № ____

1. Общие сведения

Владелец процесса (должность): консультант по качеству

Цель процесса: Предоставление услуг в сфере управленческого, производственного и технологического консалтинга, способствующее формированию положительного имиджа компании.

2. Описание процесса

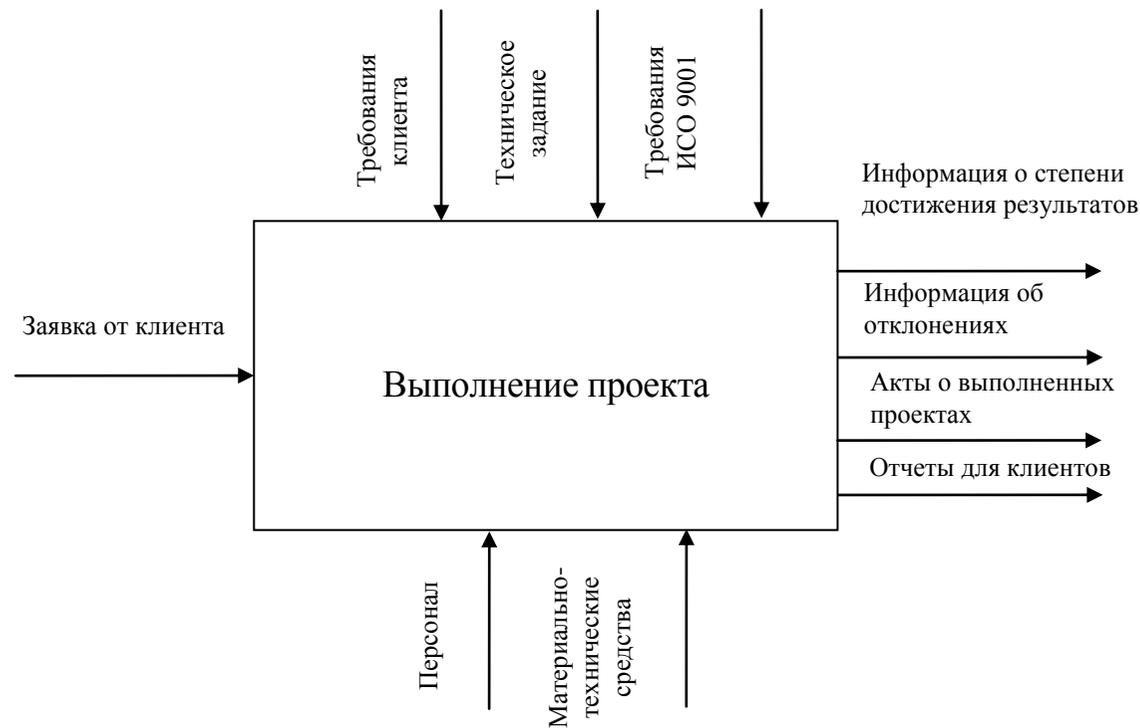


Рисунок 1 - IDEF0-модель основного процесса

3. Описание взаимодействия процесса

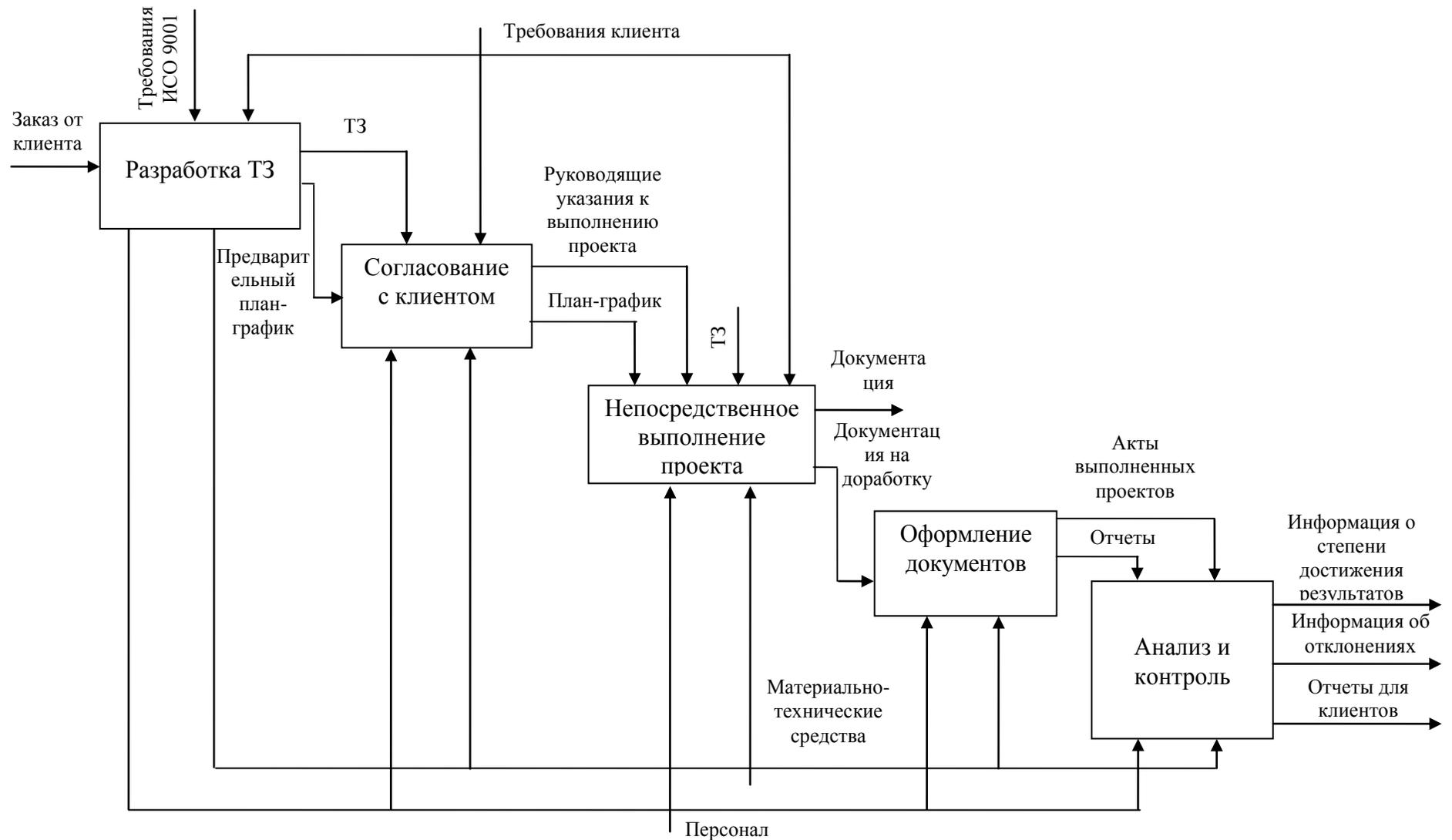


Рисунок 2 - IDEF0-модель процесс оказания консалтинговых услуг

4. Выходы процесса

Выход процесса (данные или материальные объекты)	Требования к выходам	Критерии оценки требования	Метод измерения/оценки
Информация о степени достижения результатов	Своевременное получение информации	Срок получения информации	Мониторинг каждого проекта
Информация об отклонениях	Своевременное получение информации	Срок получения информации	Мониторинг каждого проекта
Отчеты для клиентов (о проведении проекта)	Соответствие сроков подготовки отчета. % опрошенных потребителей		Мониторинг каждого проекта

5. Входы процесса

Вход процесса (данные или материальные объекты)	Требования к входам	Критерии оценки требования	Метод измерения
ТЗ на доработку	Отсутствие ошибок при оформлении	Наличие ошибок	Мониторинг каждого проекта

6. Организационная модель записей по процессу

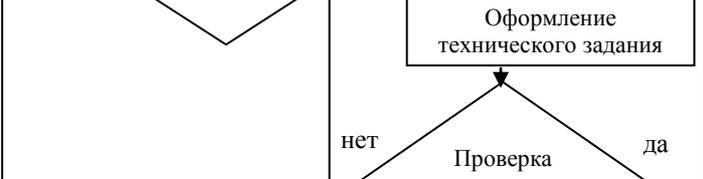
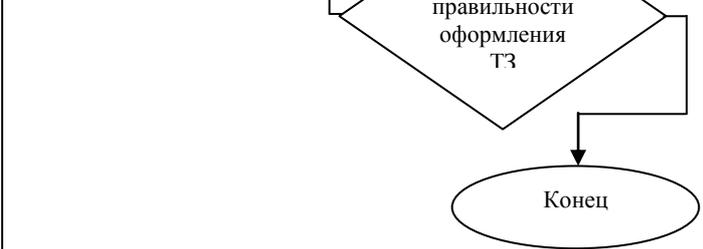
№	Наименование носителя информации (шифр) / Вид документа (Э - электр., Б - бум.)	Ответственный исполнитель	Периодичность регистрации	Кому направляется информация	Место/срок хранения
1.	База данных клиентов / Э	Менеджер по продажам?	По мере необходимости	Зам. директору по продажам для анализа клиентской базы	Менеджер по продажам /
2.	Договор на оказание консалтинговых услуг / Б	Менеджер по продажам	По мере необходимости		
3.	Акт выполненных проектов / Б	Менеджер по продажам	По мере необходимости		
4.	Отчет проведенного проекта / Б				
5.	Рекламационный акт / Б	Мастер по ремонту	По мере необходимости		
6.	Опросный бланк по оценке удовлетворенности / Б	Менеджер по продажам	По мере необходимости		
7.	Сводный отчет за квартал / Б	Консультант по качеству	Ежеквартально		
8.	Отчет по удовлетворенности клиентов за выполненный проект / Б	Консультант по качеству	Каждые полгода		
9.	План-отчет по корректирующим действиям (КД) / Б	Консультант по качеству	По мере необходимости	ОПРК	Консультант по качеству
10.	Планы по предупреждающим действиям (ПД) / Б	Консультант по качеству	По мере необходимости	ОПРК	Консультант по качеству

7. Показатели, измеряющие выходы процесса (показатели удовлетворенности внутренних потребителей)

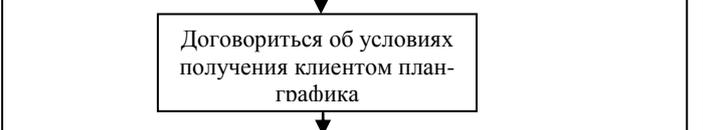
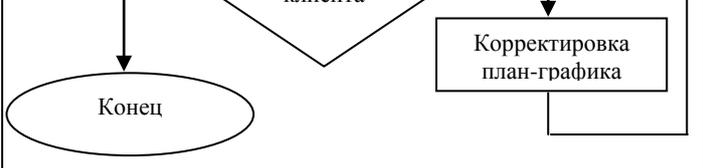
Показатели результативности / ед.изм.	Метод измерения (формула расчета)	Периодичность мониторинга	Ответственный за мониторинг (должность)	Кто предоставляет данные для расчета / срок предоставления	Содержание данных / форма предоставления	Вид отчета (Э - электронный, Б - бумажный)
Показатель удовлетворенности потребителя	$\frac{\text{Количество положительных отзывов}}{\text{Общее число отзывов}}$	Ежемесячно	Менеджер по продажам	Менеджер по продажам		Б
Число жалоб	Подсчет жалоб в письменной и устной форме	Ежемесячно	Менеджер по продажам	Менеджер по продажам		Б
Число новых потребителей, %	$\frac{\text{Число новых потребителей}}{\text{Общее число потребителей}}$	Ежемесячно	Менеджер по продажам	Менеджер по продажам		Б
Доля коммерческих затрат, %	$\frac{\text{Коммерческие затраты}}{\text{Выручка}}$	Ежемесячно	Менеджер по продажам	Менеджер по продажам		Б
Показатель степени отклонения фактического результата от запланированного	$\frac{\text{Число проектов, выполненных по ТЗ} *}{\text{Общее число выполненных проектов}}$	Ежемесячно	Менеджер по продажам	Менеджер по продажам		Б

8. Процедуры процесса

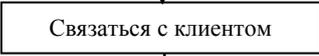
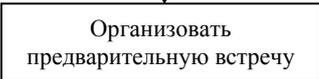
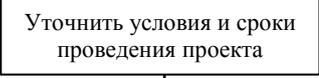
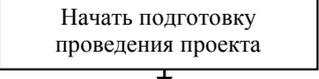
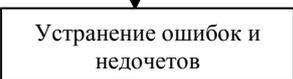
8.1. Разработка технического задания (ТЗ)

Действия	Ответственный	Документ
	Консультант по качеству	—
	Консультант по качеству	ТЗ
	Консультант по качеству	ТЗ
	Консультант по качеству	ТЗ
	Консультант по качеству	ТЗ

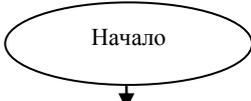
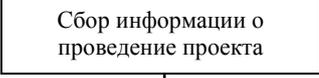
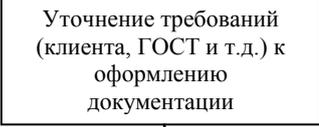
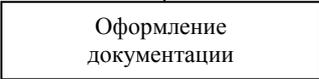
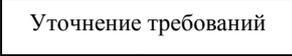
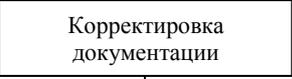
8.2 Согласование с клиентом

Действия	Ответственный	Документ
	Консультант по качеству	—
	Консультант по качеству	—
	Консультант по качеству	План-график
	Консультант по качеству	План-график

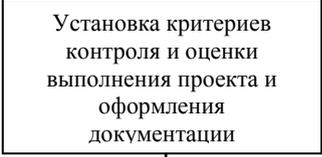
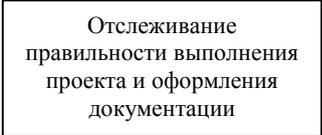
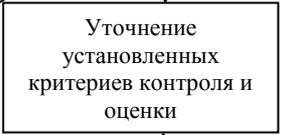
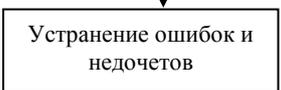
8.3 Непосредственное выполнение проекта

Действия	Ответственный	Документ
	Консультант по качеству	—
	Консультант по качеству	—
	Консультант по качеству	—
	Консультант по качеству	—
	Консультант по качеству	—
	Консультант по качеству	—
	Консультант по качеству	Отчеты
	Консультант по качеству	ТЗ
	Консультант по качеству	—
	Консультант по качеству	—
		

8.4 Оформление документации

Действия	Ответственный	Документ
	Консультант по качеству	—
		
	Консультант по качеству	—
	Консультант по качеству	Отчеты, Акты
	Консультант по качеству	Отчеты, Акты
	Консультант по качеству	—
	Консультант по качеству	Отчеты, Акты
		

8.5 Анализ и контроль

Действия	Ответственный	Документ
 <p>Начало</p>	Консультант по качеству	—
 <p>Установка критериев контроля и оценки выполнения проекта и оформления документации</p>	Консультант по качеству	—
 <p>Отслеживание правильности выполнения проекта и оформления документации</p>	Консультант по качеству	—
 <p>Выполненный проект и оформленная документация соответствуют требованиям</p>	Консультант по качеству	Отчеты, Акты
 <p>Уточнение установленных критериев контроля и оценки</p>	Консультант по качеству	—
 <p>Устранение ошибок и недочетов</p>	Консультант по качеству	Отчеты, Акты
 <p>Конечный узел</p>		