

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: «Разработка мероприятий по повышению результативности системы менеджмента качества организации (на примере ООО «РусКонсалтПроект»)»

Студентка

А. С. Веселова

(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

(И.О. Фамилия)

(подпись)

« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студентка Веселова Анна Сергеевна

1. Тема «Разработка мероприятий по повышению результативности системы менеджмента качества организации (на примере ООО «РусКонсалтПроект»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по управлению качеством, научных статей, стандартов, документов.

4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1. Теоретические основы повышения результативности СМК организации

1.1 Понятие и сущность результативности СМК организации

1.2 Инструменты повышения результативности СМК на основе аутсорсинга качества

2 Анализ путей повышения результативности СМК организации

2.1 Организационно - экономическая характеристика предприятия

2.2 Анализ текущего состояния процесса аутсорсинга

"РусКонсалтПроект"

3. Разработка мероприятий по повышению результативности СМК организации

3.1 Мероприятия по аутсорсингу для перехода на требования новой версии стандарта ИСО 9001:2015

3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
2. Актуальность, цель и задачи исследования;
3. SWOT-анализ текущего состояния деятельности ООО "РусКонсалтПроект"Табличные данные по результатам анализа управления производственным процессом;
4. Порядок проведения аутсорсинга;
5. Календарный план выполнения проекта до и после внедрения процедуры по аутсорсингу.
6. Мероприятия по повышению результативности СМК организации;
7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
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. Веселова

(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

(И.О. Фамилия)

(подпись)

« _____ » _____ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студентки Веселовой Анны Сергеевны
по теме «Разработка мероприятий по повышению результативности системы менеджмента качества организации (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 оформления 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. Веселова

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Веселова А.С.

Тема работы: «Разработка мероприятий по повышению результативности системы менеджмента качества организации на примере ООО "РусКонсалтПроект"».

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

Цель исследования - повышение результативности системы менеджмента качества на основе разработки процедуры по аутсорсингу для перехода на требования новой версии стандарта ИСО 9001:2015.

Объект исследования – ООО «РусКонсалтПроект», основным видом деятельности, которого является оказание консалтинговых услуг в области качества.

Предмет исследования – деятельность по управлению проектами ООО «РусКонсалтПроект».

Методы исследования – SWOT- анализ, диаграмма Ганта, IDEF0.

Краткие выводы по бакалаврской работе: Среди различных инструментов повышения результативности явное преимущество имеет аутсорсинг качества. В связи с массовостью перехода организаций на требования новой версии ИСО 9001:2015 возникает необходимость разработки процедуры проведения аутсорсинга. Данная процедура позволит снизить цены на услуги аутсорсера, повысит качество выпускаемой продукции, сократит сроки ведения проекта, увеличит пропускную способность консультанта

Практическая значимость работы заключается в возможности использования процедуры проведения аутсорсинга, разработанной в ходе работы в деятельности ООО «РусКонсалтПроект».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 52 источников. Общий объем работы, без приложений, 60 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 8, рисунков – 3.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические основы повышения результативности системы менеджмента качества организации.....	9
1.1 Понятие и сущность результативности системы менеджмента качества организации	9
1.2 Инструменты повышения результативности системы менеджмента качества на основе аутсорсинга качества.....	12
2 Анализ путей повышения результативности системы менеджмента качества организации	23
2.1 Организационно - экономическая характеристика предприятия	23
2.2 Анализ текущего состояния деятельности ООО "РусКонсалтПроект"	25
3 Разработка мероприятий по повышению результативности системы менеджмента качества организации.....	33
3.1 Мероприятия по повышению результативности системы менеджмента качества организации.....	33
3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий.....	47
Заключение	53
Библиографический список	56

Введение

Очевидно, что в условиях финансового кризиса большой популярностью пользуется вопрос экономии. Одной из значимых проблем является низкая результативность системы менеджмента качества организации, что в свою очередь влияет на качество продукции и производительность в целом. Многие предприятия ошибочно полагают, что повышение качества требует больших затрат. На деле же все обстоит иначе. Улучшение качества производимой продукции снижает статьи затрат связанные с дефектной и некачественной продукцией. Одним из действенных способов повышения результативности является использование аутсорсинга. Рассматривая российский рынок аутсорсинговых услуг, можно заметить, что с каждым годом все больше руководителей компаний понимают необходимость передачи непрофильных видов деятельности сторонним организациям, чтобы сосредоточиться на ведении своей основной деятельности, открыть доступ к новым технологиям и сократить издержки. В настоящее время аутсорсинг еще только начинает формироваться в отдельное направление бизнеса, и идет по пути стабильного роста и развития.

Актуальность бакалаврской работы обусловлена тем, что аутсорсинг в сфере качества на данный момент является одной из перспективных, но наименее развитых областей, так как ни одно предприятие не может успешно функционировать без развитой системы менеджмента качества, правильная организация которой иногда под силу только сторонней организации, компетентной в этих вопросах.

Целью данной работы является повышение результативности СМК на основе разработки процедуры по аутсорсингу для перехода на требования новой версии стандарта ИСО 9001:2015.

В связи с поставленной целью в работе решаются следующие задачи:

1. Анализ тенденций развития аутсорсинговых услуг в России.
2. Разработка мероприятий по повышению результативности системы менеджмента качества (СМК) организации
3. Разработка рекомендаций по реализации процедуры аутсорсинга для перехода на требования новой версии стандарта ИСО 9001:2015
4. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий по повышению результативности СМК организации.

Научная новизна данной работы заключается в разработке процедуры проведения аутсорсинга, позволяющей сократить время при переходе уже сертифицированных предприятий на новую версию стандарта, в связи с выходом ИСО 9001:2015.

Практическая значимость работы заключается в составлении рекомендаций по повышению результативности СМК: разработке процедуры применения аутсорсинга, составление алгоритма по разработанной процедуре, разработке диаграммы Ганта, показывающей сокращение сроков выполнения проекта после применения процедуры.

Объектом исследования является ООО «РусКонсалтПроект».

Предметом исследования является деятельность по управлению проектами ООО «РусКонсалтПроект».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников. Объем работы: 60 страниц.

1 Теоретические основы повышения результативности системы менеджмента качества организации

1.1 Понятие и сущность результативности системы менеджмента качества организации

Результативность СМК – это показатель, который отражает, в какой степени реализовывается запланированная деятельность, и достигаются ли запланированные результаты.

Стандарт ГОСТ Р ИСО 9000:2015 дает следующие определения:

"Результативность (п. 3.2.14) - степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов."

"Эффективность (п. 3.2.15) - соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами"[1].

Результативность СМК является одним из показателей деятельности компании в целом и определяется результативностью ее процессов. Процесс – это любое действие или определенная их последовательность, которая преобразовывает входы в выходы, используя управление. Процессы СМК в своей совокупности разделяются на три группы:

- управления (бюджетирование, постановка продукции на производство, управление системой менеджмента качества, планирование производства),
- основные (производство продукции, управление закупками, прием, хранение и отгрузка готовой продукции),
- вспомогательные (производственная среда, управление персоналом, метрологическое обеспечение, инфраструктура).

Традиционно выделяют три уровня управления процессами:

- результативностью выполнения процесса;
- результативностью управления процессом;

– эффективностью процесса[49,51].

При описании цикла PDCA есть пояснение, что действие (act) - принятие мер по улучшению результатов деятельности в той степени, насколько это необходимо, а, следовательно, в том числе и её результативности[1].

Результативность выполнения процесса отображает достижение предварительно определенных нормативных показателей выполнения процесса. Результативность управления процессом характеризует, насколько улучшаются эти показатели со временем[52].

Результативность процессов СМК определяется через критерии обеспечения результативности, которые являются критериями соответствия и используются в ходе аудитов. Они определены как совокупность политики, процедур или требований, на которые делаются ссылки. Такая оценка носит качественный характер и производится по альтернативному признаку (да – нет). Результаты считаются положительными, если соответствие установлено[19].

Что же касается определения результативности процессов СМК в аспекте запланированных результатов – поставленных целей процессов, то здесь требуется количественная оценка, т.к. цели должны быть измеримы. Для этого и нужны показатели процессов, указание на применение которых приведено во введении

Таким образом, для оценки результативности процессов СМК должны быть использованы как критерии их обеспечения, так и их показатели[1, 9].

Процессы в организации должны постоянно улучшаться. Чтобы обеспечить это требование, необходимо определить показатели качества процесса, которые можно измерить. Их можно разделить на три основные группы.

1) Первая группа – показатели результативности выполнения процесса.

Оперативное управление процессом обычно строится на основе косвенных показателей, отражающих преимущественно техническую

составляющую. К косвенным показателям качества процесса можно отнести, например, следующие обобщенные характеристики:

- точность процесса – характеризуется величиной отклонения параметров продукции на выходе процесса от номинальных значений, установленных в документации (ТЗ); для процесса документооборота, например, точность процесса может характеризоваться числом ошибок и несоответствий в разработанных документах;

- возможности процесса (показатель стабильности) – характеризуются величиной разброса параметров продукции на выходе процесса в границах поля допуска, установленного в документации (ТЗ);

- надежность процесса – характеризуется частотой сбоев процесса, приводящих к изменению характеристик продукции, или временем работы процесса без сбоев;

- производительность процесса – может измеряться временем выполнения запроса потребителя процесса (время обслуживания);

- управляемость процесса – характеризуется величиной реакции процесса на управляющее воздействие.

За оценку результативности выполнения процесса может быть принята степень соответствия фактических показателей процесса плановым с учетом фактора риска несоответствия.

2) Вторая группа – показатели результативности управления процессом.

Для процессов, управляемых системой менеджмента качества, должны быть сформулированы цели, политика и задачи в области качества, направленные на повышение результативности. Степенью улучшения показателя качества процесса являются показатели результативности управления процессом.

3) Третья группа – показатели эффективности процесса.

Показатели эффективности процесса создаются для отражения его «коэффициента полезного действия». Именно прямые показатели

эффективности процессов дают наиболее ценную фактическую основу при принятии управленческих решений высшим руководством[8,13,52].

1.2 Инструменты повышения результативности системы менеджмента качества на основе аутсорсинга качества

Существует несколько методов повышения результативности СМК организации. Например, к ним можно отнести концепцию "Бережливого производства" – подход к управлению организацией, направленный на повышение качества работы за счет сокращения потерь и распространяющийся на все аспекты деятельности – от проектирования и производства, до сбыта продукции. Концепцию "Точно в срок" - принцип управления производством, направленный на снижение количества запасов, смысл которого в своевременном поступлении комплектующих и материалов. И такой подход к улучшению качества, как "Кайдзен", представляющий собой систему непрерывного улучшения качества, технологий, процессов, корпоративной культуры, производительности труда, надежности, лидерства и других аспектов деятельности компании. Но на сегодняшний день наиболее актуальным является аутсорсинг, так как позволяет сконцентрировать ресурсы организации на профильных видах деятельности и ощутимо снизить затраты[16,20].

Аутсорсинг (outsourcing) – организационное решение, означающее передачу выполнения некоторых функций предприятия (непрофильных или малоэффективных для него) внешнему подрядчику (аутсорсеру), способному обеспечить их реализацию на более высоком и качественном уровне.

Выполнять все процессы качественно, когда конкуренция вокруг только усиливается, становится все труднее. По этой причине организации отдают предпочтение аутсорсингу как эффективному методу улучшения работы за счет концентрации усилий на основном виде деятельности и передачи

вспомогательных процессов сторонним, специализированным компаниям. Большим плюсом для организации является функционирование в ней системы менеджмента качества (СМК), и реализация процессного подхода. Это позволяет выбрать из ряда процессов именно тот, передача в аутсорсинг которого позволит улучшить деятельность организации в целом и повысит результативность СМК в частности[34, 38].

Аутсорсинг позволяет предприятию сосредоточить усилия и ресурсы на поддержании и развитии своих ключевых конкурентных преимуществ. При этом делается акцент не на потенциальную возможность получения прибыли, а на улучшение своей управляемости и деятельности переданной аутсорсеру и сокращение издержек. Сокращение только прямых затрат может достичь 50% по сравнению с самостоятельным выполнением работы[50].

«Аутсорсер» – синоним слова «подрядчик». Если субподряд– это элементарное взаимодействие двух компаний, то аутсорсинг– это уже целая стратегия развития предприятия, работающая по принципу передачи некоторых бизнес-процессов сторонним компаниям, налаживания с ними долгосрочных взаимовыгодных отношений, когда оба партнера остаются в выигрыше. Стратегия аутсорсинга на практике должна являться основой реализации принципа менеджмента качества - взаимовыгодные отношения с поставщиком. При выборе процессов для аутсорсинга при наличии на предприятии системы менеджмента качества (СМК) может встать вопрос о сохранении ее цельности. Стандарт ИСО 9001:2015 допускает передачу выполнения процессов СМК организации- аутсорсеру. Наравне с этим стандарт требует, чтобы в отношении процессов, оказывающих влияние на соответствие продукции требованиям, обеспечивалось соответствующее управление. Если предприятие сертифицировано по стандарту ИСО 9001:2015, то оно должно обеспечить реализацию его требований в процессах, переданных на аутсорсинг и оказывающих влияние на соответствие продукции требованиям. Иначе способность предприятия поставлять продукцию, отвечающую требованиям

потребителя и соответствующим нормативным требованиям будет поставлена под сомнение.

Таким образом, передача каких-либо работ на аутсорсинг не является основанием для исключения применения в СМК относящихся к ним требований ИСО 9001:2015[12,15,32].

При аутсорсинге бизнес-процессов, предприятию, для начала, необходимо проанализировать требования стандарта ИСО 9001:2015, предъявляемые к этим процессам. Если такие требования имеются, предприятие должно обеспечить их реализацию сторонними компаниями. В контракте допускается указание требования о наличии у аутсорсера СМК, соответствующей требованиям стандарта ИСО 9001:2015 или же указаны ссылки на внутренние документы предприятия-заказчика, на которые должен обращать внимание аутсорсер в своей работе.

При этом, поскольку предприятие передает часть своих процессов, влияющих на соответствие продукции требованиям, сторонней организации, ему необходимо предварительно оценить и выбрать поставщика в соответствии со стандартом ИСО 9001:2015[4,30].

Предприятие должно определить комплекс мер по управлению переданным процессом в зависимости от важности результатов процесса и сопутствующего риска. Для этого необходимо сформулировать критерии приемлемости результатов переданной по аутсорсингу работы и проводить верификацию результатов в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001:2015. На этом этапе возможно привлечение внешних специалистов.

Передача процесса в аутсорсинг проводится поэтапно. В первую очередь руководство проводит анализ фактического состояния организации на основе отчетов о функционировании СМК, финансовой документации и других нормативно-технических актов. Чтобы решить вопрос о передаче процесса в аутсорсинг, необходимо провести оценку влияния аутсорсинга на эффективность функционирования СМК. Для этого необходимо провести

SWOT-анализ, а именно проанализировать минусы и плюсы в работе организации, сравнить их с возможностями и угрозами применения технологии аутсорсинга в данной сфере. Основным фактором, влияющим на выбор, будет являться качество выполнения процесса[3].

Далее определяются процессы СМК для передачи в аутсорсинг. Существует ряд методов, позволяющих сделать вывод: нужно ли развивать процесс внутри организации или лучше передать его в аутсорсинг[6].

Есть три сценария процесса передачи процесса в аутсорсинг:

- 1) существование явно непрофильных или убыточных процессов;
- 2) возможная смена технологических основ бизнеса в случае, если процессы входят в технологическую цепочку и являются необходимыми для организации, но при этом приносят большие убытки;
- 3) сохранение только технологически важных и прибыльных процессов. Оставляются только те, которые реально могут приносить доход и технологически имеют наибольшее значение для организации[7].

Следующий этап – разработка проекта. Необходимо четко сформулировать вид и форму сотрудничества в рамках аутсорсинга, цели и задачи проекта, определить исходные данные, критерии оценки результатов его передачи. Без всего этого передавать процесс в аутсорсинг не рекомендуется.

Далее нужно обосновать проект, а именно провести экономический анализ, анализ рисков и оценку качества. Для экономического обоснования необходимо:

- 1) провести анализ фактических затрат на организацию и проведение процесса, включая прямые и косвенные затраты, то есть оплату труда сотрудников (премии, налоги, страховые выплаты), коммунальные услуги, текущее содержание и ремонт оборудования, аренду помещений, амортизацию основных средств и т.д.;

2) провести маркетинговые исследования рынка поставщиков таких услуг, чтобы определить предполагаемые условия работы и стоимость услуг аутсорсинговой компании;

3) на основании полученных данных определить потребности в дополнительных денежных средствах, провести расчеты и дать обоснование применения и внедрения аутсорсинга, внести необходимые изменения в смету организации, определить источники финансирования.

Если стоимость услуг аутсорсера, предлагаемая на рынке, по результатам расчетов получилась меньше собственных затрат на процесс, то его целесообразно передать в аутсорсинг. Иначе, так как никакой выгоды в виде уменьшения затрат аутсорсинг не принесет, вопрос о передаче процесса, как правило, считается закрытым. Весомым аргументом является то, что аутсорсер дает гарантии качественного выполнения услуг согласно стандартам, а это является определяющим фактором при привлечении клиентов, даже если снижение затрат при передаче процесса проблематично.

Заключительным этапом внедрения является оценка процессов системы менеджмента качества - обязательный элемент современного менеджмента. Проводится анализ результатов, по результатам которого можно сделать выводы об эффективности передачи процесса и соответствии полученных показателей работы запланированным. А также выявить проблемы и найти пути их решения. Фактическая возможность передачи процесса в аутсорсинг зависит от финансово-ресурсных возможностей организации. Для этого сравниваются затраты на выполнение процесса за счет аутсорсера и самой организацией. Грамотно организованная работа по передаче процесса СМК в аутсорсинг, позволит оптимизировать весь производственный цикл, повысить качество конечной продукции, снизить затраты и высвободить ресурсы[6].

Любой аутсорсинговый процесс требует управления, но при определении уровня этого управления возможны два варианта развития:

1. Организация в состоянии сама осуществить процесс и обладает необходимой компетентностью, но все же решает передать его осуществление сторонней организации (по экономическим или другим причинам). В этом случае организации необходимо уже иметь установленные критерии управления таким процессом, и их можно при необходимости перенести в требования к поставщику аутсорсингового процесса;

2. Организация решает передать его осуществление сторонней организации, так как не обладает компетентностью для осуществления процесса. В этом случае организация должна обеспечить адекватность средств управления предложенных поставщиком аутсорсингового процесса. Иногда для этого может понадобиться привлечение внешних специалистов.

Возможно, удобно или даже необходимо определить некоторые или все методы, которые должны использоваться для управления аутсорсинговыми процессами, в контракте между организацией и поставщиком. Однако не следует препятствовать поставщику вносить инновации в аутсорсинговый процесс[18].

Не всегда возможно верифицировать результаты аутсорсингового процесса последующим мониторингом или измерением. В этих случаях организации необходимо обеспечивать, чтобы управление аутсорсинговым процессом включало предварительную валидацию процесса в соответствии с разделом 7.5.2 ИСО 9001:2015. К ним относятся:

- систематическое представление соответствующих записей аутсорсером;

- проведение периодических проверок выполнения требований ИСО 9001:2015 и собственных требований организации на месте выполнения работ (аудит второй стороны);

- соответствующая деятельность по верификации результатов осуществления процессов, переданных на аутсорсинг[29].

За всю историю использования аутсорсинга, существует огромное количество примеров, когда всемирно известные фирмы отдавали часть своих процессов сторонним компаниям. Одним из первых необходимость аутсорсинга оценил Генри Форд. Глава машиностроительной компании лично контролировал все этапы своего производства, но столкнулся с огромными затратами, которые уходили на обслуживание всех направлений деятельности компании. Тогда он и решил отдать часть своих процессов независимым организациям. На сегодняшний день компания Ford занимается производством всего лишь 30% комплектующих, остальные процессы переданы на аутсорсинг.

Еще один пример успешного аутсорсинга – это компания ИКЕА. Фирма сотрудничает с несколькими тысячами проверенных поставщиков, а собственного производства же у ИКЕА почти нет. Функции логистики ИКЕА переданы сторонней организации. Благодаря этому ИКЕА делает акцент на организацию того, что ей наиболее удается – розничного бизнеса, а всё остальное отдано на аутсорсинг[33].

Среди российских компаний можно выделить такого гиганта как ОАО "РЖД".

При разработке Стратегической программы развития ОАО «РЖД» в нее изначально закладывалось применение механизмов аутсорсинга.

Железные дороги, как правило, передают сторонним компаниям отдельные виды технологических операций или процессов, а также используют аутсорсинг, чтобы покрыть сезонные потребности в дополнительном персонале. На данный момент на аутсорсинг переданы порядка двадцати видов работ, такие как услуги по всем видам ремонта подвижного состава, путей, зданий и сооружений, машин и механизмов; погрузочно-разгрузочные работы; ремонт и обслуживание средств связи и вычислительной техники, техническое обслуживание и техническая эксплуатация цифровых сетей связи, отдельных устройств автоматики и телемеханики; деятельность по подготовке вагонов к использованию, обслуживание диагностических устройств, поставка

комплектующих; оказание информационных услуг: поддержка локальных сетей, ведение электронных баз данных и программное обеспечение по отдельным сферам деятельности; материальное обеспечение и бытовое обслуживание производственного персонала; полиграфические услуги и рекламное обеспечение.

Все эти виды работ должны организовываться системно в масштабах целых дорог, а не на отдельных предприятиях, поскольку на эффективность аутсорсинга существенно влияют масштабы внедрения. Практика передачи в аутсорсинг функций, видов деятельности или производственных циклов, связанных с выполнением законченных работ и услуг, широкого распространения не получила. Исключением является обслуживание пассажиров в поездах на ряде железных дорог и передача прачечных комплексов.

В связи с этим аутсорсинговых фирм, эффективно работающих с ОАО «РЖД», немного, но некоторые организации все-таки смогли наладить успешное сотрудничество. Можно выделить одну успешную самарскую компанию «Риквэст-Сервис», которая подготавливала постельное белье для пассажирских поездов, а теперь обслуживает не только Самарский узел, но и всю дорогу. Она смогла повысить свою результативность за счет установки современного автоматизированного оборудования.

Аутсорсинг не везде дает положительные результаты, хотя применяется на большинстве железных дорог, так как в ряде случаев передача работ приводит к обратному эффекту - увеличению издержек ОАО «РЖД». Это происходит потому что в начале использования аутсорсинга не проводились предварительные экономические расчеты эффективности вывода тех или иных функций на внешнее исполнение.

В ОАО «РЖД» разработаны:

– положение о применении аутсорсинга на железных дорогах – филиалах ОАО «РЖД»;

- перечень работ, рекомендуемых для использования аутсорсинга на железных дорогах;
- методика расчета экономической эффективности использования аутсорсинга в ОАО «РЖД».

Положение о применении аутсорсинга на железных дорогах – филиалах ОАО «РЖД» - это базовый документ, описывающий цели и условия применения аутсорсинга и его определение, а также порядок принятия решений по внедрению аутсорсинга, мероприятия по контролю функций, переданных на аутсорсинг, перечень работ, рекомендуемых для использования аутсорсинга.

Расчет экономической эффективности использования аутсорсинга проводится с помощью специально разработанной методики за счет сопоставления расходов ОАО «РЖД» на оплату услуг аутсорсера и затрат ОАО «РЖД» на выполнение функций собственными силами. Принимается, что минимальный экономический эффект от использования аутсорсинга составляет 5–10 %.

Всероссийский научно-исследовательский институт железнодорожного транспорта разработал систему сертификации аутсорсинговых предприятий на транспорте и алгоритм расчета технологических процессов аутсорсинга.

Кроме того, ОАО «РЖД» разработан регламент и порядок передачи непрофильных видов работ (функций), выполняемых производственными подразделениями ОАО «РЖД», внешним сторонним организациям. Этот документ определяет процесс взаимодействия ОАО «РЖД» и аутсорсера, а также последовательность операций при использовании аутсорсинга[48].

Но несмотря на богатый опыт известных организаций, прежде чем принять решение о внедрении аутсорсинга, необходимо проанализировать все его преимущества и недостатки. Самыми очевидными плюсами использования аутсорсинга являются следующие:

1. Себестоимость процессов и функций, передаваемых на аутсорсинг, снижается. Это может происходить, например, за счет снижения стоимости

фирмой -аутсорсером, в связи с ее узкой специализацией, «оптовой» продажей знаний и умений или в силу наличия конкуренции.

2. Качество конечной продукции повышается. Существуют гарантии того, что делегируемые процессы будут выполнены заведомо качественно, так как этим займется группа профессионалов аутсорсинговой фирмы, которые специализируются на данной области, применяют эффективные технические средства и технологии и имеют богатый опыт выполнения подобных операций для сторонних организаций различного профиля деятельности.

3. Собственные ресурсы, будь то персонал, оборудование или что-то еще, концентрируются на основных видах деятельности, удающихся лучше всего. Функции, которые не обеспечивают основную деятельность, делегируются аутсорсерам. При такой ситуации ресурсы, ранее задействованные на второстепенных направлениях, перераспределяются.

4. Открывается доступ к новейшим технологиям. Так как компания - аутсорсер, в отличие от самого предприятия, имеет больше стимулов и возможностей для приобретения и освоения новых технологий работы.

5. Инвестиционные ресурсы перераспределяются в основную деятельность предприятия, так как снижается необходимость инвестирования в поддержку второстепенных функций.

6. Повышается надежность бизнес-процессов за счет опытности компании - аутсорсера, накапливающей практический опыт при выполнении однотипных задач.

7. Открывается доступ к ресурсам, которых нет у компании. Это возможно, например, при создании нового бизнеса в регионах, при решении нетипичных или новых для компании задач.

8. Риск распределяется между компанией и аутсорсером, так как передается ответственность за выполнение конкретной функции.

Но несмотря на все преимущества от внедрения аутсорсинга, он не является идеальным средством решения всех проблем компании, так как

имеет обратную сторону, на которую непременно стоит обратить внимание, чтобы предотвратить появление проблем и рисков при его использовании:

1. Ситуация, когда возможный аутсорсер является потенциальным монополистом, становится основным поводом отказа от использования его услуг, так как это может привести к необоснованному и резкому увеличению цены продукции или услуги в будущем.

2. Так же дополнительным риском является отсутствие надёжных поставщиков услуг в данном секторе бизнеса, которого лучше не допускать в непрерывном бизнес-процессе организации.

3. Увеличение сроков оказания услуг аутсорсинговой компанией может повлиять на процесс основного производства, что снизит оперативность бизнес-процесса в целом.

4. Возможность утечки некоторой конфиденциальной коммерческой информации в том случае, если предприятие имеет собственные разработки, в которые в связи с передачей будет посвящен аутсорсер.

5. Увеличение затрат на заключение контракта и ведение переговоров (обмен информации между предприятием и аутсорсером, контроль за соблюдением условий аутсорсингового договора и т. д.).

6. Правовые риски. Возможны нарушения российского законодательства, так как в нем не до конца проработаны вопросы, связанные с аутсорсинговой деятельностью, особенно в крупных предприятиях холдингового типа.

7. Источником проблем могут стать места логистических стыков, которые образуются в связи с усложнением логистического процесса при передаче некоторых бизнес - процессов[22,37].

Таким образом, процесс перехода на аутсорсинг довольно рискован, и перед принятием решения необходимо не только рассмотреть все возможности и положительные стороны, но и обратить особое внимание на риски и недостатки потенциального перехода.

2 Анализ путей повышения результативности системы менеджмента качества организации

2.1 Организационно - экономическая характеристика предприятия

Консалтинговая компания ООО "РусКонсалтПроект" оказывает целый спектр профессиональных консультационных услуг.

ООО "РусКонсалтПроект" занимается консультационным сопровождением в области менеджмента, управления персоналом, управления качеством, описания бизнес-процессов организации, практического обучения персонала, а также в сфере других направлений необходимых для создания оптимальной и эффективной системы менеджмента качества.

Услуги предоставляются с учетом накопленного опыта в процессе выстраивания СМК различных организаций - от профессиональных посреднических организаций до промышленных предприятий.

Реализация проектов строится на основе конкретных пожеланий заказчика с учетом особенностей функционирования организации для максимальной удовлетворенности потребностей.

Каждая организация имеет уникальную возможность воспользоваться как всем комплексом услуг консалтинга по качеству, либо сформировать более узкий комплект востребованных услуг.

Задачи в области консалтинга, выполняемые ООО "РусКонсалтПроект":

1. сопровождение сотрудников организации при решении проблем организации;
2. проведение аудитов в организации с целью определения путей развития и решения проблем;
3. Консультирование организаций по вопросам управления и развития организации и персонала.

Отличительные особенности:

1. При реализации консалтинговых проектов сотрудниками используются современные управленческие методологии Total Quality Management (TQM), Lean Production (LP), Theory of Constraints (TOC).
2. Использование наряду с лучшими мировыми практиками авторских методик, адаптированных под специфику отрасли.
3. Индивидуальный подход к решению задач, учитывающий специфику бизнеса.
4. Перед началом реализации консалтинговых проектов проводится комплексная диагностика деятельности с целью выявления особенностей организации.

Организационная структура ООО "РусКонсалтПроект" имеет следующий вид:



Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО "РусКонсалтПроект"

В данном случае организационная структура является линейной. Для нее характерна вертикаль: высший руководитель — линейный руководитель (подразделения) — исполнители. Преимуществами данной структуры являются простота, конкретность заданий и исполнителей.

К недостаткам такой структуры относятся высокие требования к квалификации руководителей и высокая загрузка руководителя. Линейная структура применяется и эффективна на небольших предприятиях[10].

В целях повышения результативности функционирования системы менеджмента качества ООО "РусКонсалтПроект" предлагает услуги по аутсорсингу, как одному из способов оптимизации всех процессов на предприятии, при помощи концентрации усилий на основном виде деятельности и делегировании непрофильных функций сторонним компаниям.

2.2 Анализ текущего состояния деятельности ООО "РусКонсалтПроект"

Для того, чтобы выяснить, насколько рационально применение аутсорсинга, целесообразно применить такой инструмент качества, как SWOT-анализ.

SWOT-анализ— это универсальная методика стратегического анализа и планирования, которая применяется для оценки факторов, оказывающих влияние на проект. Она используется для прояснения слабых и сильных сторон, рисков и возможностей в стратегическом планировании. Преимуществом SWOT-анализа является его простота, которая позволяет взглянуть на положение проекта с правильного ракурса, и поэтому является популярным инструментом, используемым при начале нового или анализе действующего проекта. SWOT-анализ состоит из 4 элементов.

– S (Strengths) - сильные стороны услуги или проекта. Такие характеристики, которые обеспечивают конкурентное преимущество на рынке, иначе - это области, в которых услуги компании стабильнее и лучше услуг

конкурентов. Сильные стороны необходимо постоянно улучшать, укреплять, использовать в общении с потребителем рынка.

– W (Weaknesses) - слабые стороны или недостатки проекта. Такие характеристики, которые мешают услуге лидировать на рынке, являются неконкурентоспособными на рынке, затрудняют рост бизнеса. Необходимо контролировать области, в которых компания слаба, улучшать их, минимизировать риски влияния слабых сторон на эффективность и результативность компании.

– O (Opportunities) - возможности проекта - положительные факторы внешней среды, которые могут влиять на рост бизнеса в перспективе. Возможности необходимо оценивать, анализировать и использовать их для привлечения сильных сторон компании.

– T (Threats) - угрозы проекта - отрицательные факторы внешней среды, которые могут ослабить конкурентоспособность компании на рынке в будущем и привести к снижению доходов. Каждую угрозу необходимо оценивать с точки зрения вероятности возникновения в краткосрочном периоде, с точки зрения возможных потерь для компании[31,36].

Проанализировав эти четыре составляющие, был выполнен SWOT-анализ аутсорсинга, представленный в таблице 2.1

Таким образом, в ходе выполнения анализа было выявлено явное преимущество использования аутсорсинга как для организации - заказчика, так и для фирмы - аутсорсера.

Для аутсорсера:

– За счет использования процедуры проведения аутсорсинга сокращаются сроки выполнения проекта, что ведет в возможности параллельного ведения большего числа проектов.

– Удаленное ведение проектов и снижение цен на услуги позволят фирме - аутсорсеру выйти на российский рынок.

Таблица 2.1 - SWOT-анализ процесса аутсорсинга ООО "РусКонсалтПроект"

<p>SWOT-анализ</p>	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Уменьшение сроков выполнения проекта. 2. Возможность параллельного ведения нескольких проектов. 3. Возможность удаленного ведения проектов. 4. Выход на российский рынок для аутсорсера, и на мировой для заказчика. 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Возможный рост конкуренции в связи с развитием в стране аутсорсинга качества. 2. Задержка оплаты проекта. 3. Усложнение логистического процесса организации - заказчика. 4. Утечка корпоративной информации.
<p>Плюсы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Индивидуальный подход. 2. Снижение себестоимости процессов и функций, передаваемых на аутсорсинг. 3. Повышение качества конечной продукции. 4. Распределение риска между организацией - заказчиком и аутсорсером. 5. Повышение надежности бизнес - процессов. 6. Использование процедуры проведения аутсорсинга 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использование процедуры проведения аутсорсинга позволит уменьшить сроки выполнения проекта, увеличит число одновременно проводимых проектов и позволит аутсорсеру выйти на российский рынок. 2. Повышение качества конечной продукции, надежности бизнес-процессов, концентрация на профильных видах деятельности и доступ к новым технологиям позволит заказчику выйти на мировой рынок. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использование процедуры проведения аутсорсинга даст конкурентное преимущество перед другими компаниями. 2. Индивидуальный подход к каждому клиенту со стороны аутсорсера и концентрация заказчика на профильных видах деятельности позволят контролировать возможное усложнение логистического процесса заказчика.

<p>7. Доступ к новейшим технологиям. 8. Концентрация собственных ресурсов заказчика на основных профильных видах деятельности.</p>		
<p>Минусы</p> <p>1. Низкий уровень контроля заказчика над переданными процессами и работами.</p> <p>2. Ответственность за риски при выполнении проекта.</p> <p>3. Увеличение затрат заказчика на организацию переговоров.</p>	<p>1. Низкий уровень контроля заказчика над переданными процессами может помешать выходу на мировой рынок.</p>	<p>1. Задержка оплаты проекта в случае невыполнения или неправильного выполнения работ.</p> <p>2. Низкий уровень контроля заказчика над переданными процессами и работами может привести к утечке корпоративной информации.</p>

Для организации - заказчика:

– Доступ к новейшим технологиям, применяемым квалифицированной фирмой - аутсорсером позволят повысить качество выпускаемой продукции и надежность бизнес - процессов.

– Применение данной процедуры не только снизит себестоимость передаваемых процессов, но и позволит фирме сконцентрироваться на основных видах деятельности, что может привести к повышению конкурентоспособности организации - заказчика.

При выполнении SWOT-анализа кроме преимуществ был выявлен ряд недостатков и угроз применения аутсорсинга. Некоторые из них относятся к неправильному выбору процессов, допустимых для передачи. Для того, чтобы разработать процедуру проведения аутсорсинга, необходимо выяснить, какие из работ могут быть переданы компании - аутсорсеру. Поэтому был проведен анализ новой версии стандарта ИСО 9001: 2015, после чего список возможных работ был разделен на те, которые можно и не рекомендуется передавать на аутсорсинг[1].

Таблица 2.2 - Анализ работ, допустимых для передачи на аутсорсинг

Раздел ИСО 9001	Возможные передаваемые на аутсорсинг виды работ	Раздел ИСО 9001	Виды работ, осуществление которых не может быть передано на аутсорсинг
4.2.1.г)	Разработка документов, необходимых для осуществления процессов и управления ими	4.1, кроме пунктов г), д) и е)	Определение процессов, необходимых для СМК и их последовательности, применение этих процессов, обеспечение результативности.
6.2.2.б)	Подготовка персонала	4.2.1, кроме пункта г)	Документальное оформление политики и целей в области качества, руководства по качеству, документированных процедур и записей.

Продолжение таблицы 2.2

Раздел ИСО 9001	Возможные передаваемые на аутсорсинг виды работ	Раздел ИСО 9001	Виды работ, осуществление которых не может быть передано на аутсорсинг
6.3	Обеспечение работоспособности соответствующей инфраструктуры	4.2.2	Разработка и поддержание в рабочем состоянии руководства по качеству
6.4	Поддержание соответствия производственной среды	5	Ответственность руководства.
7.1	Разработка процессов (технологии) изготовления продукции	6.1	Определение и обеспечение ресурсами
7.2.1	Маркетинговая деятельность (изучение рынка, выявление потребностей рынка, требований отдельных потребителей)	6.2.2, кроме пункта б)	Определение компетентности персонала, оценка результативности принятых мер, обеспечение осведомленности персонала, поддержание в рабочем состоянии соответствующих записей об образовании, подготовке, навыках и опыте
7.3	Проектирование и разработка продукции	7.2.2	Анализ требований, относящихся к продукции
7.4.3	Верификация закупаемой продукции	7.2.3	Поддержание связей с потребителями
7.5.1	Изготовление изделия (полностью или частично, в том числе отдельных компонентов продукции)	7.4.1, 7.4.2	Обеспечение соответствия закупленной продукции установленным требованиям
7.5.5	Сохранение продукции	7.5.2	Валидация процессов производства и обслуживания
7.6	Поверка/калибровка средств измерений	8.1	Планирование и применение процессов мониторинга, измерения, анализа и улучшения
8.2.2	Проведение внутренних аудитов	8.5, кроме 8.5.2.г) и 8.5.3.в)	Улучшение (повышение результативности СМК, принятие корректирующих действий, определение предупреждающих действий)

Таким образом, в ходе анализа был определен список работ, рекомендуемых для передачи на аутсорсинг. Другие виды работ должны выполняться непосредственно руководителем или сотрудниками организации. Причиной этому может послужить утечка корпоративной информации, невозможность контролировать выполнение некоторых процессах в нужной мере, излишнее усложнение логистического процесса.

После проведения SWOT-анализа аутсорсинга и анализа работ, допустимых для передачи на аутсорсинг, можно воспользоваться таким методом анализа как IDEF0.

IDEF0 - методология структурного анализа и проектирования. Предназначена для построения функциональной модели системы и является совокупностью процедур, правил и методов. Эта методология широко применяется во всем мире и рекомендована для использования Госстандартом РФ. Преимуществом IDEF0 является то, что она позволяет создать описание системы еще до определения окончательных требований к ней. Иначе, с помощью данной методологии можно поэтапно выстраивать и анализировать систему даже до её воплощения[46, 47].

Основываясь на опыте проведения аутсорсинга, для исходных данных при создания модели аутсорсинга были взяты основные этапы его проведения:

- первичный аудит;
- написание ТЗ;
- проведение работ;
- подготовка документов;
- итоговый аудит[40].

Далее, следуя методологии была создана модель процесса проведения аутсорсинга, которая представлена на рисунке 2.2.

Использование данного метода анализа позволило создать основу для дальнейшей разработки процедуры проведения аутсорсинга.

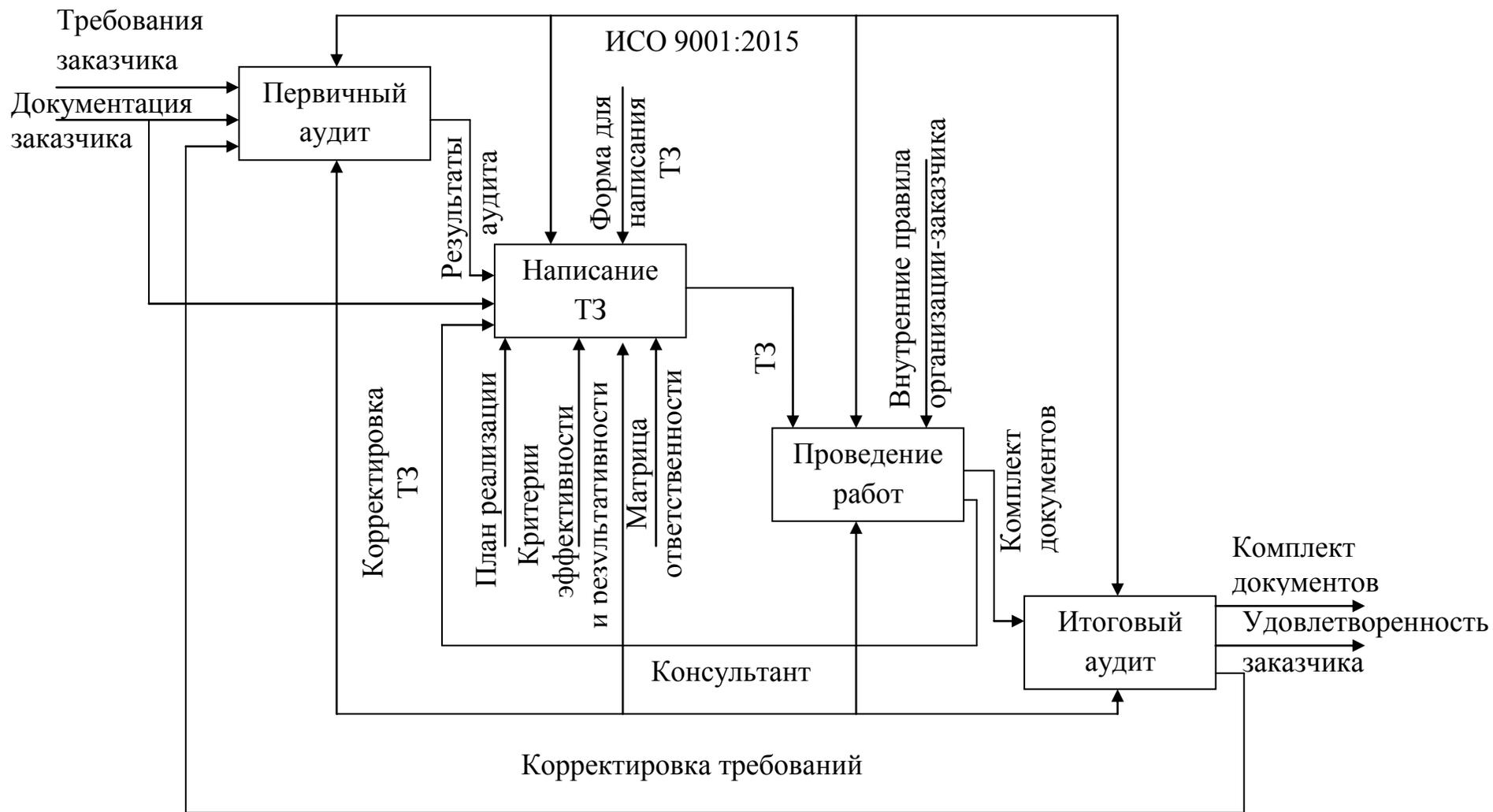


Рисунок 2.2 - IDEF0-модель процесса аутсорсинга

3 Разработка мероприятий по повышению результативности системы менеджмента качества организации

3.1 Мероприятия по повышению результативности системы менеджмента качества организации

Как было сказано ранее, одним из лидирующих методов повышения результативности организации является применение аутсорсинга. Рассматриваемая организация ведет проектную деятельность, проекты частично повторяются, но имеют индивидуальные особенности. Для повышения результативности и эффективности деятельности ООО "РусКонсалтПроект" предлагается рассмотреть аутсорсинг функций качества, как способ стандартизации и сокращения потерь в проектной деятельности.

В связи с этим были предложены следующие мероприятия по повышению результативности СМК организации:

1. Анализ тенденций развития аутсорсинговых услуг в России.
2. Разработка процедуры по аутсорсингу для перехода на требования новой версии стандарта ИСО 9001:2015.
3. Разработка рекомендаций по реализации процедуры аутсорсинга для перехода на требования новой версии стандарта ИСО 9001:2015
4. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий по повышению результативности СМК организации.

Анализ, представленный в разделе 2.2 показал преимущество использования аутсорсинга как для организации - заказчика, так и для фирмы - аутсорсера. В связи с массовостью перехода организаций на требования новой версии ИСО 9001:2015 возникает необходимость разработки процедуры проведения аутсорсинга.

Таким образом, далее будут разработаны рекомендации по мероприятиям для повышения результативности СМК организации.

В связи с выходом ИСО 9001:2015 большинство предприятий, сертифицированных по старой версии ИСО 9001: 2008, решают перейти на новую версию, что влечет за собой целый ряд преимуществ:

- ИСО 9001:2015 лучше структурирован. Многие требования, которые раньше рассеивались по всему стандарту, теперь сконцентрированы в одном месте;

- изменения, касающиеся обязательного документирования, позволяют быстрее вести бизнес - процессы;

- основным требованием новой версии является осознание компанией своей стратегии, целей и того, что на них влияет;

- СМК организации теперь работает в единстве с общей стратегией, а не как часть её;

- в целом версия направлена не на работу над ошибками, а на предупреждение рисков.

И поэтому, в целях ускорения процесса перехода организации на требования новой версии стандарта ИСО 9001:2015 необходима разработка универсальной процедуры по аутсорсингу.

Для этого был проанализирован порядок ведения различных аутсорсинговых проектов и разработана необходимая процедура.

1. Поиск заявок по подготовке к сертификации.

Самостоятельный поиск клиентов, принятие входящих заявок.

2. Обработка заявки.

Проверка заявки на выполнимость (необходимы ли заказчику услуги конкретной фирмы).

3. Проведение первичного аудита СМК.

В данном случае, перед передачей процесса на аутсорсинг, проводится аудит с целью определения уровня соответствия СМК стандарту.

- 1) Изучение первичных потребностей.

Необходима для выяснения информации об организации - заказчике, существующих проблем, первичного обсуждения условий работы.

2) Выбор консультанта - лица, обладающего компетентностью для проведения аудита, и технического эксперта для проведения аудита (при необходимости).

3) Составление плана и сроков аудита.

Руководитель программы аудита согласует с руководителем организации - заказчика план аудита и обговаривает его сроки.

4) Проверка документированной информации по качеству. Организация предоставляет аудиторской группе необходимую документацию, дающую возможность оценить уровень соответствия системы менеджмента качества организации ИСО 9001:2015:

- политику и цели в области качества [1 п.5.2], [1 п.6.2.a-g];
- доказательства компетенции сотрудников [1 п.7.2.d];
- доказательства пригодности измерительного оборудования [7.1.4];
- оценку поставщиков [1 п.8.4.2];
- доказательства проведенной оценки рисков и контрмеры [1 п.4.4];
- информация о том, что процессы были завершены как запланировано [1 п.8.1.c];
- анализ требований [1 п.8.2.3];
- заказ на покупку [1 п.8.4.3];
- показатели работы [1 п.8.4.3];
- уникальная идентификация прослеживаемости [1 п.8.6.2];
- собственность заказчика (потерянная, поврежденная или непригодная к использованию) [1 п.8.6.3];
- обзор изменений [1 п.8.6.6];
- доказательства соответствия [1 п.8.7];
- должностные лица, отпускающие продукт/услуги заказчику [1 п.8.7];

- несоответствующие товары и предпринятые действия [1 п.8.8];
- записи о завершении наблюдений и мониторинга [1 п.9.1.1];
- проведенные аудиты и их результаты [1 п.9.2.f];
- результаты анализа со стороны руководства [1 п.9.3];
- происхождение (причины) несоответствий и предпринятые действия [1 п.10.1.a];
- результаты корректирующих действий [1 п.10.1.b];
- область применения и основания для исключений [1 п.4.3] (ограничены п. 7.1.4 и 8);
- информация определенная организацией как необходимая [1 п.7.5.b].

Далее происходит определение степени соответствия существующей документированной информации необходимой[1, 23, 24, 41].

4. Планирование и составление технического задания (далее ТЗ).

ТЗ составляется согласно стандартной форме с учетом индивидуальных особенностей проекта.

В нем указывается:

- цель работ;
- критерии результативности и эффективности деятельности организации(управления);
- область применения;
- план реализации проекта;
- стоимость выполнения этапов и условия оплаты;
- роли участников работ (проекта);
- анализ рисков проекта;

1) Определение цели планируемых работ и области их применения.

Документирование целей и задач работ, передающихся на аутсорсинг.

Цели и задачи должны быть сформулированы по технологии SMART, т.е.

должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, реалистичными и определенными по времени[43].

2) Выбор работ для передачи на аутсорсинг и составление плана реализации проекта с указанием выполняемых мероприятий и планируемых результатов.

Итогом аудита является выявление работ, выполнение которых в целях повышения экономической эффективности рационально передать на аутсорсинг. На данном этапе составляется список этих работ и указываются желаемые результаты.

Для составления плана работ может использоваться диаграммой Ганта. Это популярный метод планирования проектов, представляющий собой тип столбчатых диаграмм. Его преимуществом является графическое представление, позволяющее быстро выделить этапы проекта и определить приоритеты. В диаграмме по вертикали слева прописываются планируемые работы, напротив них указывается ожидаемый результат, а по горизонтали сроки их исполнения[42, 45].

3) Составление матрицы ответственности (роли участников проекта).

Матрица ответственности - инструмент управления качеством, определяющий степень ответственности каждого участника проекта. В данном случае в матрицу ответственности включаются как сотрудники организации - заказчика, так и сотрудники организации - аутсорсера. Обычно для определения степени ответственности используются следующие понятия: Ответственный(О) - полностью отвечает за выполнение задачи и вправе принимать решения по способу ее реализации, исполнитель (И) - исполняет задачу, но в общем случае, не несет ответственности за способ ее решения, консультант (К) - смотрит за ходом исполнения задачи и высказывает свои соображения по способу и качеству реализации, несет ответственность, если не заметит явной ошибки, наблюдатель (Н) - то же самое что и консультант, но ответственности не несет[17].

Для составления матрицы необходимо:

- составление списка выполняемых функций, требующих доработки;
- распределение возможных ответственностей.

Матрица оформляется в форме таблицы, где по горизонтали прописываются выполняемые функции, по вертикали лица, участвующие в проекте, а на пересечении указывается их степень ответственности относительно каждой функции[21,27,35].

4) Разработка критериев эффективности и результативности.

Чтобы оценить эффективность и результативность работы, необходимо разработать критерии, по которым можно будет её оценить.

"Результативность (п. 3.2.14) - степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов."

"Эффективность (п. 3.2.15) - соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами".

5) Анализ рисков.

Анализ рисков - процедура выявления факторов рисков и оценки их значимости, по сути, анализ вероятности того, что произойдут определенные нежелательные события и отрицательно повлияют на достижение целей проекта. Анализ рисков включает оценку рисков и методы снижения рисков или уменьшения связанных с ним неблагоприятных последствий. Анализ рисков можно подразделить на два взаимно дополняющих друг друга вида: качественный и количественный. Количественный анализ рисков должен дать возможность численно определить размеры отдельных рисков и риска предприятия в целом. На данном этапе достаточно качественного анализа, который имеет целью определить (идентифицировать) факторы, области и виды рисков. Для этого составляется сводная таблица, где описываются все возможные риски и указываются их возможные последствия[44].

6) Составление начальной версии технического задания.

5. Согласование технического задания с заказчиком.

Окончательное решение вопросов, необходимых для составления технического задания. Согласование цен планируемых работ с руководством организации-заказчика.

6. Заключение договора с заказчиком.

Обсуждение условий договора, подписание договора.

7. Конкретизация ТЗ.

Внесение поправок к ТЗ (по необходимости) и составление окончательного варианта технического задания.

8. Проведение работ.

Выполнение необходимых работ, подготовка документации по итогам работы.

Возможные области работ:

1) Структура СМК:

- разработка политики и целей в области качества;
- описание бизнес- процессов;
- определение области применения СМК (охватываемые виды продукции и услуг, требования заинтересованных сторон, внешние и внутренние факторы).

2) Персонал:

- разработка матрицы взаимодействий;
- доведение до персонала информации (политики, обязанностей, полномочий, ответственности);
- подбор персонала для внедрения, управления и функционирования СМК.

3) Документированная информация:

- разработка, актуализация, управление и применение документированной информации;
- регистрация и сохранение документированной информации;

– разработка стандарта организации по управлению документированной информацией.

4) Потребители:

– анализ и мониторинг информации о заинтересованных сторонах и их требований (потребителей);

– организация обратной связи с потребителями;

– мониторинг удовлетворенности потребителей.

5) Инфраструктура, производство, ресурсы:

– определение необходимых ресурсов и их обеспечение;

– определение, создание и поддержание необходимой инфраструктуры;

– калибровка и поверка измерительного оборудования для мониторинга и измерения, его защита и идентификация;

– определение требований, относящихся к продукции и услугам и их анализ;

– проектирование и разработка продукции и услуг;

– планирование процесса проектирования и разработки;

– определение требований для продукции и услуг;

– рассмотрение возможных последствий неудач;

– управление процессом проектирования и разработки;

– анализ и управление изменениями в производстве и предоставлении услуг.

6) Риски:

– планирование действий по определению рисков и возможностей;

– определение рисков и возможностей;

– внедрение действий по определению рисков и возможностей, оценка их результатов.

7) Улучшение СМК:

- планирование изменений в СМК (определение цели изменения, доступности ресурсов, целостности СМК, перераспределение обязанностей и полномочий);

- отчетность для высшего руководства о результатах функционирования СМК и возможностях ее улучшения;

- улучшение пригодности, адекватности и результативности СМК.

8) Работа с поставщиками:

- входной контроль процессов, продукции и услуг, предоставляемых внешними поставщиками;

- разработка процедуры оценки поставщиков;

- идентификация, верификация, защита и сохранение собственности потребителей или внешних поставщиков.

9) Несоответствия:

- идентификация и управление результатами процессов, которые не соответствуют требованиям

- анализ выявленных несоответствий, определение причин,

- анализ результативности предпринятых корректирующих действий

- действия по управлению и коррекции, а также выявлению последствий выявленных несоответствий.

10) Аудит, мониторинг СМК:

- определение того, что должно подлежать мониторингу и измерениям, методов мониторинга, времени проведения;

- анализ и оценка данных и информации, полученных в результате мониторинга;

- разработка и поддержание программ аудитов, его критериев и области проверки, отбор аудиторов;

- планирование анализа СМК;

- периодический анализ СМК[1].

9. Мониторинг выполнения проекта.

Осуществляется руководством фирмы- аутсорсера и организовывается либо непосредственно контактом с консультантом, либо через руководство фирмы- заказчика.

10. Разработка корректирующих и предупреждающих действий

"Корректирующее действие - это действие, предпринятое для устранения причины несоответствия и предупреждения его повторного возникновения." (3.12.2)

"Предупреждающее действие - это действие, предпринятое для устранения причины потенциального несоответствия или другой потенциально нежелательной ситуации." (3.12.1)

Разрабатываются после выявления потенциальных или уже существующих несоответствий. Корректирующие и предупреждающие действия являются составной частью процесса постоянного улучшения. Их цель - поддержание соответствия объектов качества [14, 28,].

11. Итоговый аудит у заказчика.

Проведение итогового аудита в целях определения соответствия достигнутых результатов поставленным задачам.

12. Расчет и анализ экономической эффективности.

Экономическая эффективность - результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам [5,25,26].

Разработанная процедура по аутсорсингу для перехода на требования новой версии стандарта ИСО 9001:2015:

- позволит сократить время перехода;
- снизит стоимость перехода;
- даст конкурентное преимущество на рынке консалтинговых услуг;
- повысит пропускную способность консультанта;

– повысит результативность СМК организации-заказчика и результативность разработки и управления проекта ООО "РусКонсалтПроект".

Но несмотря на вышеуказанные плюсы данной процедуры, она имеет несколько недостатков:

– процедура не учитывает индивидуальные особенности каждого проекта;

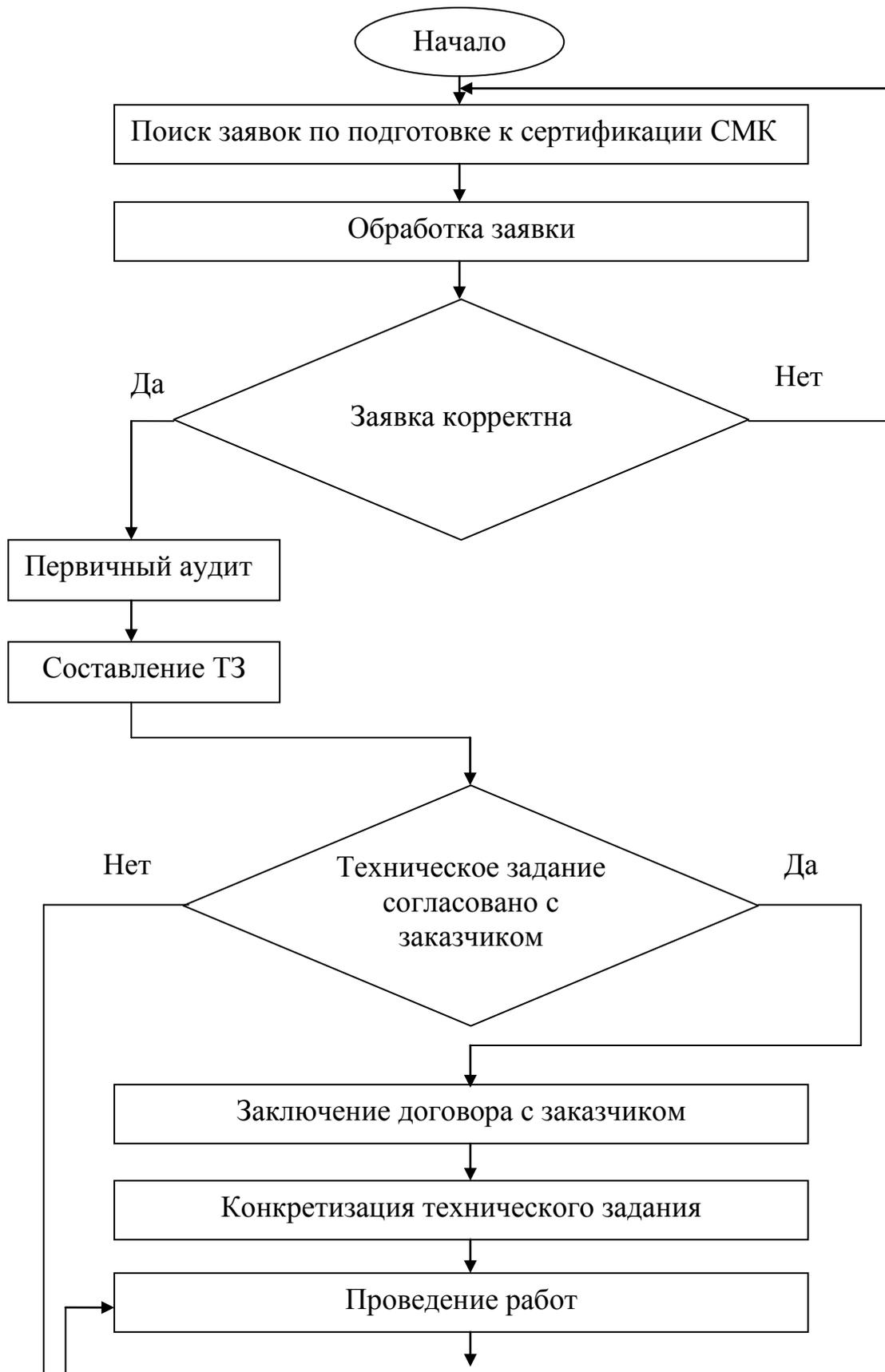
– в связи с этим требуются некоторые доработки при работе над новым проектом.

Чтобы графически отобразить время выполнения работ до и после разработки процедуры проведения аутсорсинга, можно использовать такой инструмент, как Диаграмма Ганта. Он применяется для планирования проектов и представляет собой тип столбчатых диаграмм. Так как для передачи на аутсорсинг подходят не все виды работ, выполняемые в СМК, чтобы разработать календарный план выполнения проекта были взяты основные виды работ, возможные для передачи на аутсорсинг. На диаграмме желтым цветом выделено время выполнения работ до внедрения процедуры, красным - после её внедрения, двуцветные ячейки отображают работы, время выполнения которых до и после внедрения совпадает[11].

Для стандартизации разработанной процедуры был разработан алгоритм ее проведения, который представлен на рисунке 3.1. Данный алгоритм позволяет структурировать и наглядно иллюстрирует процедуру проведения аутсорсинга, что значительно упрощает ее применение.

Таблица 3.1– Календарный план выполнения проекта до и после внедрения процедуры по аутсорсингу

Функция	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя	7 неделя	8 неделя
Планирование анализа СМК	High							
Разработка и поддержание программ аудитов, его критериев и области проверки, отбор аудиторов	High							
Описание бизнес- процессов		High						
Разработка матрицы взаимодействий		High	High					
Планирование действий по определению рисков и возможностей	High		High					
Определение рисков и возможностей		High	High					
Определение того, что должно подлежать мониторингу и измерениям, методов мониторинга, времени проведения,	High			High				
Анализ и оценка данных и информации, полученных в результате мониторинга			High	High				
Идентификация и управление результатами процессов, которые не соответствуют требованиям		High			High			
Анализ выявленных несоответствий, определение причин,			High		High			
Действия по управлению и коррекции, а так же выявлению последствий выявленных несоответствий			High			High		
Анализ результативности предпринятых корректирующих действий				High		High		
Разработка (актуализация) стандарта организации по управлению документированной информацией				High			High	
Отчетность для высшего руководства о результатах функционирования СМК и возможностях ее улучшения				High				High



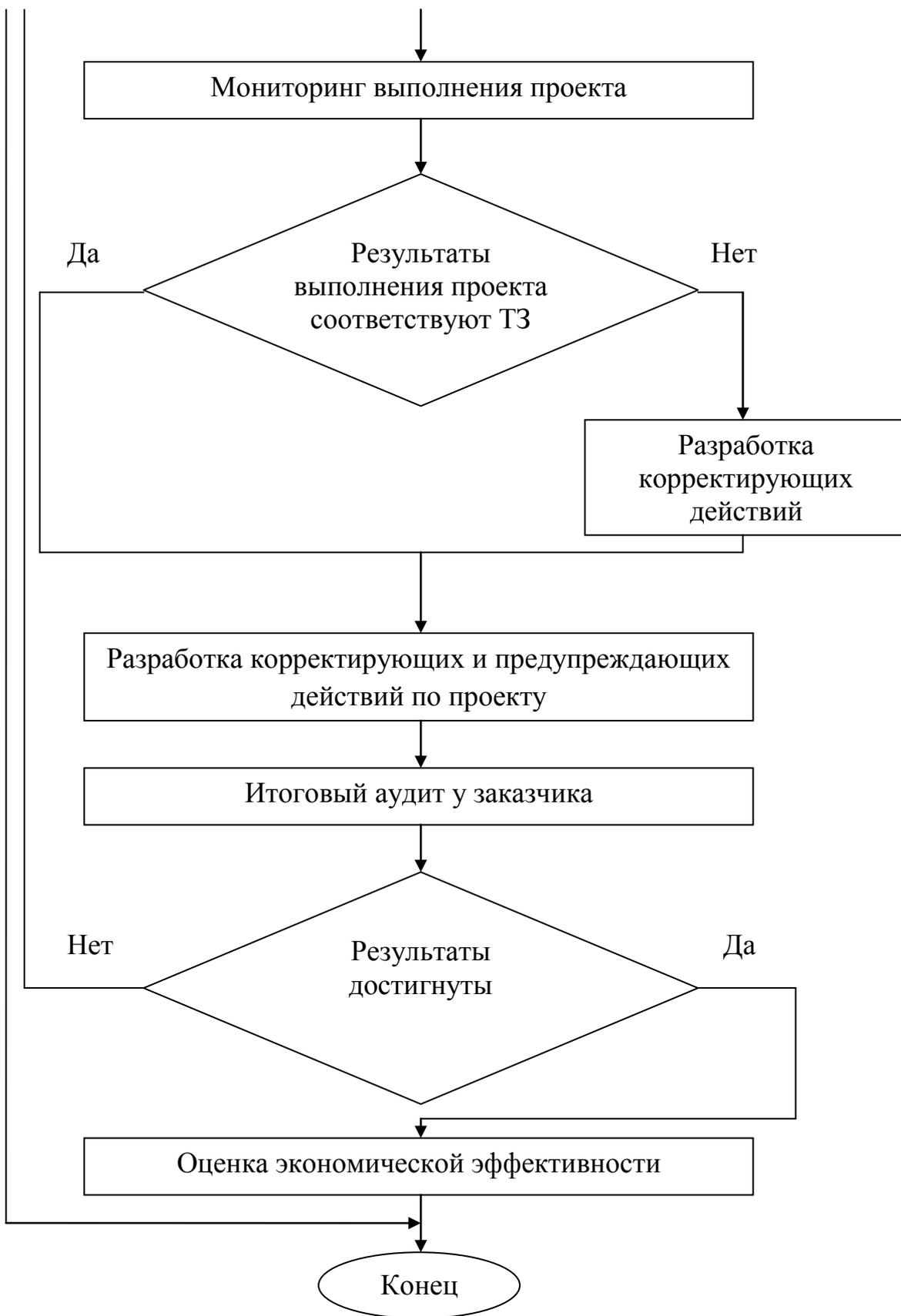


Рисунок 3.1 – Алгоритм проведения процедуры по аутсорсингу

3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий

Завершительным этапом работы над проектом является расчет его экономической эффективности. При этом необходимо учитывать, как экономические, так и организационные затраты. Чтобы в полной мере оценить эффективность внедрения аутсорсинга, разработаны показатели эффективности как для фирмы- аутсорсера, так и для фирмы- заказчика и приведены их примерные значения.

Таблица 3.2.1– Показатели эффективности процедуры аутсорсинга для фирмы- аутсорсера

Показатель	До применения процедуры	После применения процедуры
Для фирмы- аутсорсера		
Пропускная способность консультанта, проект.	3	5
Время ведения проекта, мес.	2	1
Организация переговоров, %	100%	30%

Таблица 3.2.2– Показатели эффективности процедуры аутсорсинга для фирмы- заказчика

Для фирмы- заказчика			
Показатель	До внедрения аутсорсинга	После внедрения аутсорсинга	После применения процедуры проведения аутсорсинга
Стоимость проекта при использовании процедуры проведения аутсорсинга, %	-	100%	80%

Для фирмы- заказчика			
Показатель	До внедрения аутсорсинга	После внедрения аутсорсинга	После применения процедуры проведения аутсорсинга
Численность сотрудников по качеству, чел.	4	1	1
Зарботная плата сотрудникам, %	100%	25%	25%
Затраты на обучение сотрудников, %	100%	25%	25%
Затраты на организацию рабочих мест, %	100%	25%	25%
Затраты на организацию переговоров, %	-	100%	30%

- Средняя стоимость проекта - 150 000 руб.
- Средняя заработная плата сотрудника в месяц – 20 000 руб.
- Стоимость обучения одного сотрудника в год – 20 000 руб.
- Обслуживание 1 рабочего места в год - 10 000 руб.
- Затраты на ведение переговоров - 5 000 руб.
- Количество проектов в год - 30 проектов/год.

Таблица 3.2.3 – Экономическая эффективность применения процедуры аутсорсинга

Показатель	До внедрения аутсорсинга	После внедрения аутсорсинга	С применением процедуры проведения аутсорсинга
Численность сотрудников по качеству, чел.	4	1	1

Продолжение таблицы 3.2.3

Показатель	До внедрения аутсорсинга	После внедрения аутсорсинга	С применением процедуры проведения аутсорсинга
Заработная плата сотрудникам, руб.	$4 * 20\,000 = 80\,000$ $80\,000 * 12 = 960\,000$	$1 * 20\,000 = 20\,000$ $20\,000 * 12 = 240\,000$	$1 * 20\,000 = 20\,000$ $20\,000 * 12 = 240\,000$
Затраты на обучение сотрудников, руб.	$4 * 20\,000 = 80\,000$	$1 * 20\,000 = 20\,000$	$1 * 20\,000 = 20\,000$
Затраты на организацию рабочих мест, руб.	$4 * 10\,000 = 40\,000$	$1 * 10\,000 = 10\,000$	$1 * 10\,000 = 10\,000$
Затраты на организацию переговоров, руб.	-	5 000	$5\,000 * 0.3 = 1\,500$
Стоимость проекта, руб.	-	150 000	$150\,000 * 0.8 = 120\,000$
Количество проектов в год, проектов/год.	-	30	Т.к. применение процедуры проведения аутсорсинга дает возможность параллельного ведения большего числа проектов и уменьшает время выполнения одного проекта вдвое $30 * 2 = 60$
Прибыль от проектов в год, руб.	-	$30 * 150\,000 = 4\,500\,000$	$60 * 120\,000 = 7\,200\,000$
Организация переговоров в год, руб.	-	$30 * 5\,000 = 150\,000$	$60 * 1\,500 = 90\,000$

1) Для фирмы- заказчика

Исходя из данных таблицы 3.2.3, расходы фирмы (Рд) до внедрения аутсорсинга это:

- заработная плата сотрудникам (ЗПС) = 960 000 руб.;
- обучение сотрудников(ОС) = 80 000 руб.;
- обслуживание рабочих мест(ОРМ) = 40 000 руб.

$$Рд = ЗПС + ОС + ОРМ \quad (1)$$

$$Рд = 960\,000 + 80\,000 + 40\,000 = 1\,080\,000 \text{ руб.}$$

Расходы после внедрения аутсорсинга (Рп):

- заработная плата сотрудникам = 240 000 руб.;
- обучение сотрудников = 20 000 руб.;
- обслуживание рабочих мест = 10 000 руб.;
- организация переговоров(ОП) = 5 000 руб.;
- стоимость проекта(СТ) = 150 000 руб.

$$Рп = ЗПС + ОС + ОРБ + ОП + СП \quad (2)$$

$$Р = 240\,000 + 20\,000 + 10\,000 + 5\,000 + 150\,000 = 425\,000 \text{ руб.}$$

Расходы после применения процедуры аутсорсинга(Рпп):

- заработная плата сотрудникам = 240 000 руб.;
- обучение сотрудников = 10 000 руб.;
- обслуживание рабочих мест = 10 000 руб.;
- организация переговоров = 1500 руб.;
- стоимость проекта = 120 000 руб.

$$R_{пп} = ЗПС + ОС + ОРБ + ОП + СП \quad (3)$$

$$R_{пп} = 240\,000 + 10\,000 + 10\,000 + 1500 + 120\,000 = 381\,500 \text{руб.}$$

Экономия от использования процедуры по аутсорсингу для фирмы-заказчика указана в таблице 3.2.4

Таблица 3.2.4 – Экономия от использования процедуры по аутсорсингу для фирмы- заказчика

Показатель	До внедрения аутсорсинга	После внедрения аутсорсинга	С применением процедуры проведения аутсорсинга
Расходы фирмы, руб.	1 080 000	425 000	381 500
Экономия, руб.	-	1 080 000 - 425 000 = 655 000	1080 000 - 381 500 = 698 500

2) Для фирмы- аутсорсера.

Исходя из данных таблицы 3.2.3, прибыль фирмы (Пд) до внедрения аутсорсинга это:

- организация переговоров(ОП) = 150 000 руб.;
- прибыль от проектов в год(ПОП) = 4 500 000 руб.

$$Пд = ПОП - ОП \quad (4)$$

$$Пд = 4\,500\,000 - 150\,000 = 4\,350\,000 \text{руб.}$$

После применения процедуры(Пп):

- организация переговоров = 90 000 руб.;
- прибыль от проектов в год = 7 200 000 руб.

$$Пп = ПОП - ОП \quad (5)$$

$$Пп = 7\,200\,000 - 90\,000 = 7\,110\,000 \text{ руб.}$$

Таблица 3.2.4 – Прибыль от использования процедуры по аутсорсингу для
фирмы- аутсорсера

Показатель	После внедрения аутсорсинга	С применением процедуры проведения аутсорсинга
Доходы фирмы, руб.	4 350 000	7 110 000
Эффект, руб.	-	2 760 000

Таким образом, расходы организации-заказчика в год после внедрения аутсорсинга уменьшились с 1 080 000 руб. до 425 000 руб. А применение процедуры проведения аутсорсинга позволит сократить расходы до 381 500 руб. Экономический эффект от внедрения аутсорсинга для организации-заказчика составит 655 000 руб., а применение процедуры проведения аутсорсинга даст экономический эффект в 698 000 руб.

Доходы организации- аутсорсера в год от применения процедуры проведения аутсорсинга увеличились с 4 350 000 руб. до 7 110 000 руб., экономический эффект составил 2 760 000 руб.

Таким образом, предложенные мероприятия позволяют изменить результат в лучшую сторону.

Заключение

Таким образом, целью данной бакалаврской работы являлось повышение результативности СМК на основе разработки процедуры по аутсорсингу для перехода на требования новой версии стандарта ИСО 9001:2015. Исходя из этой цели были поставлены и решены необходимые задачи.

Для достижения этих задач в первой главе рассматривалось понятие и сущность результативности процесса, а также результативности системы менеджмента качества организации в целом. Результативность - степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов. Она является одним из основных показателей деятельности организации и требует количественной оценки, с целью определения достижения поставленных целей.

Так же в первой главе был рассмотрен такой инструмент повышения результативности СМК как аутсорсинг качества – организационное решение, означающее передачу выполнения некоторых непрофильных или малоэффективных функций предприятия внешнему подрядчику (аутсорсеру), способному обеспечить их реализацию на более высоком и качественном уровне. Кроме того, были выявлены положительные и отрицательные стороны применения аутсорсинга и на примере нескольких известных компаний был рассмотрен опыт его применения, показывающий рациональность использования аутсорсинга.

В доказательство этого во второй главе была дана организационно-экономическая характеристика предприятия ООО"РусКонсалтПроект" после чего был проведен SWOT - анализ, который позволил выявить явное преимущество использования аутсорсинга, и его возможности, на которые первостепенно влияет разработка процедуры проведения аутсорсинга. К ним относится снижение цен на услуги, сокращение сроков выполнения и возможность параллельного ведения большего числа проектов, повышение качества выпускаемой продукции, доступ к новейшим технологиям, снижение

себестоимость передаваемых процессов и концентрация организации-заказчика на основных видах деятельности.

Но кроме преимуществ при выполнении SWOT- анализа был выявлен ряд недостатков и угроз применения аутсорсинга, после чего был проведен анализ новой версии стандарта ИСО 9001: 2015, и составлен список возможных работ, который был разделен на возможные и не рекомендуемые для передачи на аутсорсинг. Это необходимо, чтобы предотвратить появление у организации-заказчика проблем, связанных с неправильным выбором работ и процессов при переходе на аутсорсинг, например, возможной утечки корпоративной информации, невозможности контролировать выполнение некоторых процессов в нужной мере, излишнее усложнение логистического процесса.

В завершении второй главы была создана IDEF0-модель процесса проведения аутсорсинга. Использование данного метода анализа позволило создать основу для дальнейшей разработки процедуры проведения аутсорсинга.

Анализ, представленный во второй главе показал преимущество использования аутсорсинга как для организации - заказчика, так и для фирмы - аутсорсера. Для того, чтобы повысить результативность СМК организации, необходимо разработать мероприятия по аутсорсингу для перехода на требования новой версии стандарта ИСО 9001:2015.

В связи с выходом ИСО 9001:2015, появилась тенденция массового перехода организаций, сертифицированных по версии ИСО 9011:2008 на требования нового стандарта. В третьей главе данной работы было предложено разработать процедуру проведения аутсорсинга, основой для которой послужила модель IDEF0 по проведению аутсорсинга. После чего для данной процедуры был составлен алгоритм, который благодаря четкой структуре наглядно иллюстрирует и значительно упрощает ее применение. Разработанная процедура по аутсорсингу для перехода на требования новой версии стандарта ИСО 9001:2015 позволит сократить время и стоимость перехода, что является

преимуществом для организации-заказчика, а также даст конкурентное преимущество на рынке консалтинговых услуг для организации - аутсорсера.

Чтобы графически отобразить сокращение времени выполнения работ до и после разработки процедуры проведения аутсорсинга, была составлена диаграмма Ганта, где видно, что разработка процедуры позволит сократить время ведения проектов вдвое за счет стандартизации проводимых работ.

В завершение работы были произведены расчеты, которые показали, что экономический эффект от применения процедуры проведения аутсорсинга составит 698 000 руб. в год для организации- заказчика и 2 760 000 руб. в для организации - аутсорсера. Это является доказательством того, что применение разработанной в данной работе процедуры проведения аутсорсинга по переходу на требования новой версии стандарта ИСО 9001:2015 является результативным методом повышения результативности системы менеджмента качества организации. Таким образом, все поставленные задачи были решены. А цель данной работы достигнута.

Библиографический список

1. ГОСТ Р ИСО 9001:2015. Системы менеджмента качества. Требования- М.: Национальный стандарт Российской Федерации, 2015. - 63 с.
2. ГОСТ Р ИСО 9001:2008. Системы менеджмента качества. Требования- М.: Национальный стандарт Российской Федерации, 2008. - 34 с.
3. Амиров Ю.Д., Печенкин А.Н. Оценка качества продукции и рыночная экономика // Стандарты и качество, 2011. - №10 - С. 53-55.
4. Аникин, Б. А., Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М / Б.А. Аникин. 2012 г. – 305 с.
5. Баринов В. А. Использование стандартов на системы менеджмента качества - путь к управлению эффективностью / В. А. Баринов В. В., Г. Елиферов. // Стандарты и качество. - 2011. - N 8. - С.58-63
6. Барменков Е.Ю. Управление качеством процессов аутсорсинга // Сборник материалов Одиннадцатой Всероссийской научно-практической конференции «Управление качеством» / М.: МАТИ, 2012, с.42-44.
7. Басовский Л. Е. Управление качеством: учебник / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2011. - 252 с.
8. Бессонов, Ю. С., Степанов, А.С. Качество методик измерений // МОС. – 2011. – № 4. – С. 38-41.
9. Булохова Т. А. Поиск подходов к управлению качеством / Т. А. Булохова // Мир транспорта: Теория. История. Конструирование будущего. - 2011. - N 3. - С. 84-87
10. Василевская, И.В. Управление качеством: Учебное пособие [Текст] / И.В. Василевская. - М.: ИЦ РИОР, 2012. - 112 с.
11. Герасимов, Б.И. Управление качеством: самооценка: Учебное пособие [Текст] / Б.И. Герасимов, А.Ю. Сизикин, Е.Б. Герасимова, Г.А. Соседов. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 176 с.

12. Горячев В.В. Разработка системы менеджмента качества в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 90001 — 2008 и ГОСТ РВ 15.002 — 2003 // Методы менеджмента качества. — 2011. — № 9. — С. 34—41.
13. Горячев, В.В. Анализ результативности системы менеджмента качества // ММК. — 2011. — № 6. — С. 18-22.
14. Грызлова Я.Ю., Филиппова И.В. Развитие системы менеджмента качества на производстве: сб. статей II международной студенческой заочной науч.-прок. конференции «Научное сообщество XXI века». Новосибирск: НП «Сибирская ассоциация консультантов», 2012. — С. 100—104.
15. Данзурун Н. Ставка на качество / Н. Данзурун // Эксперт. - 2011. - № 10. - С. 100-151.
16. Джордж С. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях. (TQM) / С. Джордж, А. Ваймерскирх // СПб.: Виктория плюс, 2012. 224 с.
17. Ефимова, С.Е. Аутсорсинг. Управление персоналом / С.Е. Ефимова, Т.Н. Коник, С.П. Рытик. Научная Книга, 2011 г. - 290 с.
18. Загидуллин, Р.Р. Оптимальное управление качеством: монография [Текст] / Р.Р. Загидуллин. - Ст. Оскол: ТНТ, 2012. - 124 с.
19. Злобина, Н.В. Современные инструменты развития системы менеджмента качества организации : монография / Н.В. Злобина, М.М. Висков, В.А. Толстошеина. — Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2011. — 100 с.
20. Камышев, А.И. Неформальное применение процессного подхода — потенциал для повышения эффективности российских организаций. // ММК. — 2011. — № 1. — С. 12-20.
21. Касьянов, С., Информационное обеспечение процессов — путь к эффективному функционированию СМК / Касьянов, С., Горельшева, М. // Стандарты и качество. — 2011. — № 2. — С. 80-82.

22. Качалов, В.А. «Изюминки» систем качества предприятий России и ближнего зарубежья по ИСО 9001:1994 / В.А. Качалов // Стандарты и качество, 2011. - №5. - С. 180-186.
23. Качалов, В. А. Коллизии аудита : [ГОСТ Р ИСО 9001-2008] / В. А. Качалов, С. Е. Маноха, Т. А. Хромова ; публ. подгот. В. А. Савинкина // Методы менеджмента качества. – 2012. – № 6. – С. 50–55.
24. Качалов В.А. О предназначении внутренних аудитов системы менеджмента качества [Текст] / В.А. Качалов // Методы Менеджмента Качества. – 2013. - № 1. – С. 30-39.
25. Качалов, В. А. Что же должно содержаться в процедурах системы менеджмента качества? // ММК. – 2011. – № 5. – С. 26-30.
26. Качалов, В. А. Что же должно содержаться в процедурах системы менеджмента качества? (Окончание) // ММК. – 2011. – № 6. – С. 36-39.
27. Корчагин, Система менеджмента качества на этапе проектирования и разработки научно-технической продукции/ Д., Кузьмичев, А., Токарев, В. // Стандарты и качество. – 2010. – № 8. – С. 84-86.
28. Клочков, Ю.С. Управление процессами систем менеджмента качества с учетом требований потребителей // Компетентность. – 2011. – № 2. – С. 28-33.
29. Крейг Р. Д. ИСО 9000: руководство по получению сертификата о регистрации по ИСО 9000 /Р.Д. Крейг. - М. : РИА «Стандарты и качество» 2011. - 183 - с.
30. Кузнецова Ю. В. Модель оптимизации управления процессом перехода на аутсорсинг / Ю. В. Кузнецова, Б. И. Вайсблат // Экономика, статистика и информатика. Вестн. УМО. — М. : Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2012. — № 2. — С. 101–104.
31. Кузнецова, Н.В. Управление качеством: Учеб.пособие. - М.Флинта, Наука, 2013

32. Курбанов, Х.А. Аутсорсинг: история, методология, практика / А.Х. Курбанов, В.А. Плотников. М.: ИНФРА-М, 2012 г. – 358 с.
33. Куликов, Ю. А. Организационная культура и система менеджмента качества / Ю. А. Куликов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - N 3. - С.5-11
34. Ланцева Н.Н., Разработка СМК, внедрение и сертификация на перерабатывающих предприятиях по международным стандартам ИСО 9000/ Ланцева Н.Н., Грачева О.Г., Городок О.А., Мотовилов К.Я. // Вестник НГАУ, №4(33), октябрь-декабрь 2014 г. - С. 91-100
35. Магомедов Ш.Ш., Управление качеством продукции: Учебник. / Магомедов Ш.Ш., Беспалова Г.Е. // - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К'», 2012. 336 с.
36. Мазур И.И. Управление качеством : учеб. пособие / И.И. Мазур – М. : Высш. шк., 2011. 16 с.
37. Марков, Д. Аутсорсинг. Анализ рисков и причин неудач. Выбор надежного поставщика услуг / Д. Марков // Век качества. — 2012. — 202 с.
38. Михайлов Д.М. Аутсорсинг: Новая система организации бизнеса: Учеб. пособие / Михайлов Д.М. М.: КНОРУС, 2012. 256 с.
39. Моисеева, Н.К. Аутсорсинг в развитии делового партнерства / Н.К. Моисеева, О.Н. Малютина. – М.: Инфра-М, 2012. – 240 с.
40. Мюллер К. Некоторые аспекты внедрения системы качества в промышленности. Стандарты и качество. 2011. - №3 - С. 58-64.
41. Парфенова Е.Е. Как сделать внутренний аудит результативным?/Парфенова Е.Е. – Все о качестве. Отечественные разработки. – 2011. — №1(70). – с.79. – с.49.
42. Салимова, Т. Менеджмент качества: устойчивое развитие / Т. Салимова // Стандарты и качество - 2012. - N 4. - С.76-80
43. Тебекин А. В. Управление качеством : учебник для бакалавров : для студентов вузов, обучающихся по направлению "Менеджмент" / А. В. Тебекин. - Москва : Юрайт, 2012. - 371 с.

44. Уродовских В.Н.: управление рисками предприятия / М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011
45. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: 2012. 356 с.
46. Юрасова М. В. Современные подходы к управлению качеством / М. В. Юрасова // Вестник Московского университета. Сер. 18, Социология и политология - 2011. - N 1. - С. 112-125
47. Юшкина А.В., анализ эффективности системы менеджмента качества предприятия /Квашнин Б.Н., Клейменова Н.Л., Игуменова Т.И. // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – № 3-3. – С. 345-346;
48. Аутсорсинг в ОАО «Российские железные дороги» [Электронный ресурс]. URL:http://edu.dvgups.ru/METDOC/GDTRAN/YAT/UER/ORG_P_P/METHOD/EK_MET_EX_RAB/Komar_24.htm(дата обращения: 03.05.2016).
49. ИСО 9001. Показатели результативности процессов системы менеджмента качества. Назначение и определение[Электронный ресурс]. URL: <http://www.corpus-q.ru/Statya9.htm>(дата обращения: 10.05.2016).
50. Что такое аутсорсинг качества [Электронный ресурс]. URL:<http://predp.com/fin/terms/chto-takoe-autsorsing.html>(дата обращения: 4.05.2016).
51. Определение результативности процессов СМК. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.klubok.net/article2265.html>(дата обращения: 6.05.2016).
52. Анализ показателей результативности системы менеджмента качества [электронный ресурс]. URL:<http://quality.eup.ru/materialy8/anpok.htm>(дата обращения: 13.05.2016).