

Ассоциация предприятий машиностроения
«Кластер автомобильной промышленности»

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор

АПМ «Кластер АП»


А.В.Крайнов

«11» 02 2021 г.

ПРОГРАММА
повышения квалификации
«УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И ВОЗМОЖНОСТЯМИ»
(16 часов)

Автор-составитель: Козлова Надежда Николаевна

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель Учебного центра

Банников С.И. 

Самара-Тольятти
2021 г.

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Цели:

– получить основные знания и навыки идентификации и оценки управленческих рисков с целью улучшения бизнес-процессов организации за счет разработки и реализации предупреждающих и корректирующих действий для устранения/ снижения уровня рисков;

– ознакомиться с методами, применяемыми при идентификации и работе с рисками/ возможностями: групповая работа, мозговой штурм, блок-схема, анализ среды, SWOT-анализ и пр.;

– получить понимание изменений в требованиях стандартов ISO 9001:2015, IATF 16949:2016 связанных с рисками/ возможностями.

– получили понимание последовательности и содержания работ по определению и оценке рисков, разработке и внедрению системы мониторинга и обмена информацией – для дальнейшего применения на своем предприятии.

– научиться выявлять и оценивать риски и возможности для процессов СМК и своей деятельности в организации;

– научиться выявлять и оценивать применимые требования, необходимых для результативного и эффективного функционирования процессов СМК Организации;

– формирование компетенций для создания, развития, поддержания и постоянного улучшения системы менеджмента качества на основе требования IATF 16949:2016;

– формирование базы знаний практической реализации требований IATF 16949:2016 для дальнейшего распространения в организации;

Категория слушателей: специалисты со средним и высшим профессиональным образованием.

Срок обучения: (16) учебных часа.

Контроль качества процесса обучения осуществляется посредством выполнения каждым слушателем обязательных тестовых и практических

заданий, совокупность которых представляет зачетную выпускную работу по предмету (дисциплине), которая может публично защищаться и быть представлена как на электронных, так и на бумажных носителях.

Задачи и содержание программы:

- научить понимать концепции современного развития, стратегического менеджмента и концепции заинтересованных сторон;
- получить понятие о контексте (внешней и внутренней среде организации) – как источнике рисков и возможностей;
- сформировать понимание последовательности и содержания работ по идентификации и оценке рисков /возможностей;
- получить понимание о методах оценки влияния рисков и эффекта от возможностей (в т.ч. с применением матрицы последствий – вероятностей и ранговой оценки) и применить на практике полученные знания при анализе процессов организации;
- получить понимание об основных инструментах качества, применяемых при анализе рисков и разработке мероприятий по ним;
- получить понимания о границе приемлемого риска и риск-аппетите организации;
- получить понимание об основных инструментах качества, применяемых при анализе рисков и разработке мероприятий по ним;
- получить понимание о формах и способах фиксации и прослеживаемости действий в отношении рисков и возможностей;
- познакомиться с методиками стратегического анализа SWOT и PEST-анализ – как инструмент идентификации управленческих рисков;
- научиться разрабатывать унифицированные подходы и практические инструменты для своей деятельности в рамках СМК;
- ознакомиться с рекомендациями стандарта ISO 31000 к управлению рисками в организации;

- получить понимание о выстраивании стратегического и оперативного планирования в организации с учетом угроз, возможностей и оцененных рисков;

- научиться встраивать элементы риск-менеджмента в процессы организации;

- научиться анализировать собранную информацию с выводами о необходимости разработки корректирующих, предупреждающих действий;

- сформировать навыки работы по разработке процессов организации и критериев их результативности и эффективности, управлению процессами, рисками и изменениями в области качества;

- закрепить полученные знания на практике.

По каждому модулю программы рассматриваются практические примеры, лучшие практики и рекомендации участникам применительно к их сфере деятельности и ответственности в рамках действующей в организации СМК.

В завершении рассмотрения каждого раздела проводятся практические занятия, направленные на достижение понимания требований и выработку инструментов и решений.

Программа может осваиваться полностью, либо по выбранным слушателем модулям. По факту освоения образовательной программы полностью или частично выдается соответствующий сертификат.

Режим занятий: (2 дня по 8 часов в день)

Продолжительность программы обучения: (16) часов.

Форма занятий: Очная.

Тренинг проводится в форме лекций и практических занятий.

2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

№	Наименование разделов, дисциплин, тем, модулей	Всего, час.	В том числе	
			Лекции	Практические занятия
1	Модуль 1. Цели и задачи управления рисками и возможностями в Организации. Понятие и основные этапы риск-менеджмента. Требования IATF 16949:2016 к управлению рисками и возможностями в Организации.	1,0	1,0	-
2	Модуль 2. Понятие контекста организации. Формирование контекста и структурирование требований заинтересованных сторон для реализации стратегии. Определение источников происхождения риска и возможностей.	2,0	1,0	1,0
3	Модуль 3. Определение последствий от негативного влияния рисков и методы анализа рисков и определения возможностей. Матрица последствий – вероятностей проявления рисков	1,0	0,5	0,5
4	Модуль 4. Уровни оценки рисков в Организации. Идентификация рисков и возможностей процессов СМК. Применение ранговой системы оценки рисков и возможностей	1,0	0,5	0,5
5	Модуль 5. Практическая работа по анализу рисков и возможностей процессов Организации.	4,0	-	4,0
6	Модуль 6. Мониторинг изменений факторов и проявления негативного влияния рисков и возможностей Организации.	2,0	1,0	1,0
7	Модуль 7. Понятие приемлемого уровня риска. Меры по снижению негативного влияния рисков и реализации возможностей.	2,0	1,0	1,0
8	Модуль 8. Прослеживаемость действий в отношении рисков и возможностей.	1,5	0,5	1,0
9	Модуль 9. План внедрения риск-ориентированного подхода в Организации.	0,5	0,5	-

№	Наименование разделов, дисциплин, тем, модулей	Всего, час.	В том числе	
			Лекции	Практические занятия
	Модуль 10. Итоговое тестирование.	1,0	-	1,0
	Итого:	16,0	6,0	10,0

3. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

№	Наименование разделов, дисциплин, тем, модулей (краткое описание)	Всего, час.	в том числе	
			лекции	практ. занятия
1	<p>Модуль 1. Цели и задачи управления рисками и возможностями в Организации. Понятие и основные этапы риск-менеджмента. Требования IATF 16949:2016 к управлению рисками и возможностями в Организации.</p> <p>На занятиях разбираются следующие вопросы: Основные элементы риск-менеджмента. Цели и задачи. Понятие терминов: среда организации, внешние и внутренние факторы, заинтересованные стороны, ожидания, риск, оценка рисков, возможности. Цели, возможности, риски и стратегия – как они отражены в стандартах качества. Процессный подход и риск-ориентированное мышление в современных стандартах на системы менеджмента. Требования IATF 16949:2016 к управлению рисками и возможностями в Организации. Основные инструменты качества, применяемые при анализе рисков и возможностей в организации</p>	1,0	1,0	-
2	<p>Модуль 2. Понятие контекста организации. Формирование контекста и структурирование требований заинтересованных сторон для реализации стратегии. Определение источников происхождения риска и возможностей.</p> <p>На занятиях разбираются следующие вопросы: Формирование контекста и структурирование требований заинтересованных сторон для реализации стратегии. Определение контекста организации, заинтересованных сторон и их требований и ожиданий. Какие внешние и внутренние факторы требуется рассматривать для описания контекста организации. Способы их идентификации, анализа и оценки. Для чего требуется проводить анализ этих факторов. Организация мониторинга изменения состояния выявленных факторов и требований заинтересованных сторон.</p>	2,0	1,0	1,0

	<p>Разбор практических примеров с группой. Практическая работа по описанию процесса СМК и формированию набора внешних и внутренних факторов и требований заинтересованных сторон, оказывающих влияние на выбранный процесс. Ответы на вопросы слушателей</p>			
3	<p>Модуль 3. Определение последствий от негативного влияния рисков и методы анализа рисков и определения возможностей. Матрица последствий – вероятностей проявления рисков</p> <p>На занятиях разбираются следующие вопросы: Понятие риска и возможности, как сочетания последствия и вероятности возникновения события. Определение источников происхождения риска и возможностей. Методы идентификации и управления рисками/ возможностями. Матрица последствий – вероятностей проявления рисков. Практическая работа по анализу внешних и внутренних факторов и требований заинтересованных сторон. Ответы на вопросы слушателей</p>	1,0	0,5	0,5
4	<p>Модуль 4. Уровни оценки рисков в Организации. Идентификация рисков и возможностей процессов СМК. Применение ранговой системы оценки рисков и возможностей</p> <p>На занятиях разбираются следующие вопросы: Идентификация рисков и возможностей. Методы оценки и анализа рисков. Определение последствий от негативного влияния рисков и методы анализа рисков и определения возможностей. Уровни оценки рисков в Организации. Идентификация рисков и возможностей процессов СМК. Матрица последствий – вероятностей проявления рисков. Применение ранговой системы оценки рисков и возможностей. Разбор практических примеров с группой. Практическая работа по разработке рангов значимости и вероятности возникновения риска. Ответы на вопросы слушателей</p>	1,0	0,5	0,5

5	<p>Модуль 5. Практическая работа по анализу рисков и возможностей процессов Организации.</p> <p>Практическая работа по анализу и оценки рисков и возможностей процессов СМК. Разработка мер по снижению негативного влияния рисков. Защита и обсуждение результатов.</p> <p>Рекомендации для слушателей.</p> <p>Ответы на вопросы слушателей</p>	4,0	-	4,0
6	<p>Модуль 6 Мониторинг изменений факторов и проявления негативного влияния рисков и возможностей Организации.</p> <p>На занятиях разбираются следующие вопросы: Изменения состояния факторов, которые приводят к рискам и возможностям, и их отслеживание. Как организовать мониторинг изменений. Управление данными по факторам. Разбор практических примеров с группой. Ответы на вопросы слушателей</p>	2,0	1,0	1,0
7	<p>Модуль 7. Понятие приемлемого уровня риска. Меры по снижению негативного влияния рисков и реализации возможностей.</p> <p>На занятиях разбираются следующие вопросы: Понятие приемлемого уровня риска. Меры по снижению негативного влияния рисков и реализации возможностей. Разработка действий в отношении рисков. Анализ собранной информации с выводами о необходимости разработки корректирующих, предупреждающих действий Планы действий в нестандартных ситуациях. Разбор практических примеров с группой. Практическая работа по разработке планов реагирования. Ответы на вопросы слушателей</p>	2,0	1,0	1,0
8	<p>Модуль 8. Прослеживаемость действий в отношении рисков и возможностей.</p> <p>На занятиях разбираются следующие вопросы: Прослеживаемость действий в отношении рисков и возможностей. Формы и способы фиксации и прослеживаемости действий в отношении рисков и возможностей.</p>	1,5	0,5	1,0

	<p>Влияние результатов оценки рисков и возможностей на деятельность организации.</p> <p>Документирование деятельности по управлению рисками и возможностями.</p> <p>Оценка результативности мер.</p> <p>Элементы риск-менеджмента в процессах организации.</p> <p>Накопление результативного опыта при управлении рисками – база знаний организации.</p> <p>Разбор практических примеров с группой.</p> <p>Ответы на вопросы слушателей</p>			
9	<p>Модуль 9. План внедрения риск-ориентированного подхода в Организации.</p> <p>Процесс менеджмента риска.</p> <p>Рекомендации стандарта ISO 31000 к управлению рисками в организации.</p> <p>Выстраивание стратегического и оперативного планирования в организации с учетом угроз, возможностей и оцененных рисков.</p> <p>Управление рисками и возможностями на стратегическом уровне, на оперативном уровне.</p> <p>Планирование на основе рисков.</p> <p>Постановка и развертывание целей в области качества на основе рисков и возможностей организации.</p> <p>План внедрения риск-ориентированного подхода в Организации.</p>	0,5	0,5	-
10	Модуль 10. Итоговое тестирование.	1,0	-	1,0
	Итого:	16,0	6,0	10,0

4. ТЕСТОВЫЕ ВОПРОСЫ

«УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И ВОЗМОЖНОСТЯМИ»

ФИО: (слушателя) _____ Дата: «__» _____ 20__ г.

Вопросы:

1. Что такое риск?

- 1) Комбинация значимости событий и вероятности их возникновения
- 2) Влияние неопределенности на цели
- 3) Оба варианта совместно

2. Кто такой владелец риска?

- 1) Сотрудник, организационное подразделение или процесс СМК, которые имеют полномочия и несут ответственность за управление рисками
- 2) Сотрудник, организационное подразделение или процесс СМК, из-за которых произошло рисковое событие
- 3) Руководитель организации

3. Какое утверждение верно?

- 1) Процесс менеджмента риска – это отдельно выделенный процесс СМК организации
- 2) Процесс менеджмента риска – это процесс, который встроен во все процессы СМК и не выделяется отдельным процессом, ответственность за который несет каждый руководитель процесса
- 3) Процесс менеджмента риска – это процесс, который встроен во все процессы СМК, ответственность за который несет высшее руководство организации

4. Что такое возможность?

- 1) Обратная сторона риска
- 2) Шанс того, что что-то может произойти
- 3) Джек-пот

5. Требуется ли определение контекста организации для идентификации рисков и возможностей?

- 1) Не требуется. Но можно дополнительно проанализировать контекст для получения информации о возможных дополнительных рисках
- 2) Да. Для определения рисков и возможностей организации требуется определение контекста, т.к. бизнес-среда организации определяет риски и возможности достижения ее целей
- 3) Не требуется в случае, если этого не требуют ваши клиенты

6. Что такое уровень риска?

- 1) Это величина риска, выраженная как комбинация последствия и вероятности возникновения

- 2) Это максимальное значение риска
- 3) Это самое тяжкое возможное последствие от рассматриваемого риска

7. На каких уровнях организации применяется риск-менеджмент?

- 1) На уровне оценки риска по продукции (FMEA конструкции и процесса изготовления)
- 2) На стратегическом уровне – при разработке политики и Целей организации
- 3) На уровне проектов (разработка нового продукта, изменение продуктов и процессов изготовления, проекты модернизации производства, организационные изменения и другие)
- 4) На уровне управленческих процессов СМК
- 5) Все варианты верны

8. Что такое граница приемлемого риска?

- 1) Это граница между «зеленой» зоной и прочими (желтой, красной)
 - 2) Это граница между «желтой» зоной и прочими (зеленой, красной)
 - 3) Это граница между «красной» зоной и прочими (желтой, зеленой)
 - 4) Это граница между «красной» зоной и «зеленой» зоной
 - 5) Это граница между «красной» зоной и «желтой» зоной
 - 6) Это граница между «желтой» зоной и «зеленой» зоной
 - 7) «Граница приемлемого риска» – это «зеленая» зона
 - 8) Ни один вариант не подходит. Напишите свой вариант:
-

9. Что такое контекст организации?

- 1) набор выявленных внешних и внутренних факторов, которые оказывают равнозначное воздействие на процессы СМК организации
- 2) набор выявленных внешних и внутренних факторов, которые оказывают значительное воздействие на достижение стратегии и целей организации, оказывают воздействие на процессы СМК, на требования к СМК
- 3) это риски и возможности организации
- 4) это риски и возможности организации и процессов СМК
- 5) это все внешние и внутренние факторы, которые были выявлены в рамках анализа бизнес-среды

10. Какие меры реагирования требуется применить к выявленным рискам?

- 1) Устранить появление риска
- 2) Устранить или снизить появление риска
- 3) Уволить владельца риска
- 4) Устранить фактор, который приводит к риску
- 5) Снизить негативное влияние для организации от риска
- 6) Заложить меры по сдерживанию негативного влияния для организации от риска
- 7) Заложить меры по сдерживанию негативного влияния для организации от воздействия фактора, который приводит к риску

11. С какой целью необходимо оценивать возможности в организации?

- 1) Для реагирования на риск
- 2) Для достижения большей прибыльности
- 3) Для сокращения затрат
- 4) Для получения любой выгоды для сотрудников
- 5) Для получения любой выгоды для организации
- 6) Для получения экономической выгоды для организации
- 7) Для достижения стратегии организации
- 8) Для участия в мерах поддержки бизнеса
- 9) Все варианты верны
- 10) Все варианты не верны. Другой вариант: _____

12. Какие существуют методы оценки рисков?

- 1) Количественные способы оценки
- 2) Качественные методы
- 3) Матричные методы
- 4) Методы анализа по источнику возникновения риска
- 5) Только варианты ответов 1 и 2
- 6) Все варианты верны
- 7) Все варианты не верны. Другой вариант: _____

13. Являются ли результаты риск-менеджмента частью базы знаний организации?

- 1) Да, в обязательном порядке
- 2) Да, если это затрагивает данные, которые являются «коммерческой тайной» организации
- 3) Нет, база знаний касается только качества продукции (претензии, отчеты 8D, корректирующие действия)
- 4) На усмотрение организации
- 5) Нет

14. Является ли выполнение действий с целью предотвращения ошибок, связанных с человеческим фактором (устройства и методы Рока-Уока) обязательными условиями для управления рисками в процессах изготовления продукции?

- 1) Да, это новое обязательное требование стандартов качества ISO 9001:2015, IATF 16949:2016
- 2) Да, на все риски в производстве должны быть разработаны и внедрены устройства и методы Рока-Уока
- 3) Нет, такого требования в стандартах нет
- 4) Да, это обязательное требование всех потребителей автомобильной промышленности
- 5) Нет, только при необходимости
- 6) Нет, устройства и методы Рока-Уока применяются, только если это экономически выгодно
- 7) Нет, устройства и методы Рока-Уока применяются, только по требованию потребителей

- 15. При проведении внутренних аудитов СМК требуется ли указывать в документации с результатами аудита возможности для улучшения?**
- 1) Нет, такого обязательного требования в стандартах качества нет
 - 2) Да, это требование стандартов качества ISO 9001:2015, IATF 16949:2016
 - 3) На усмотрение аудитора/руководителя группы аудиторов
- 16. Нужно ли пересматривать риски и возможности при разработке корректирующих действий (например, в рамках устранения несоответствий аудитов СМК или недостижении целей организации)?**
- 1) Да, это требование стандартов качества ISO 9001:2015, IATF 16949:2016
 - 2) Нет, такого обязательного требования в стандартах качества нет
 - 3) Нет
 - 4) На усмотрение высшего руководства или руководителя процесса СМК, руководителя структурного подразделения
 - 5) Да, в случае необходимости
- 17. Используются ли данные по результативности действий, предпринятых в отношении рисков и возможностей, при анализе СМК со стороны высшего руководства?**
- 1) Да, это требование стандартов качества ISO 9001:2015, IATF 16949:2016
 - 2) Нет, такого обязательного требования в стандартах качества нет
 - 3) Нет
 - 4) На усмотрение высшего руководства или руководителя процесса СМК, руководителя структурного подразделения
 - 5) Да, в случае необходимости
- 18. Обязательно ли требуется проводить SWOT-анализ по внешним и внутренним факторам?**
- 1) Да, это требование стандартов качества ISO 9001:2015, IATF 16949:2016
 - 2) Да, это требование риск-менеджмента
 - 3) Нет, это не имеет отношения к управлению рисками и возможностями
 - 4) Нет, это один из вариантов оценки рисков
 - 5) Да, если применение этого метода установлено в организации
- 19. Менеджмент рисков в рамках стандартов качества означает ...**
- 1) в обязательном порядке меры по снижению рисков процессов
 - 2) в обязательном порядке меры по всем рассматриваемым рискам и возможностям
 - 3) документированный процесс по менеджменту рисков
- 20. Какое утверждение верно?**
- 1) Обязательное уведомление всех заинтересованных сторон в случае изменения действующих планов действий в нештатных ситуациях.
 - 2) Планы действий в нештатных ситуациях подлежат периодической проверке и актуализации многофункциональной командой.
 - 3) Планы действий в нештатных ситуациях распространяются только на аспекты персонала (забастовки, нехватка и пр.).
 - 4) Планы действий в нештатных ситуациях разрабатываются на все выявленные риски.

5) Планы действий в нештатных ситуациях разрабатываются только на риски от внутренних факторов.

Итого: правильных ответов _____, не правильных ответов _____

Оценка: *зачет, не зачет* (нужное подчеркнуть)

Подпись преподавателя: _____ Ф.И.О.

5. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная литература

1. ISO 9000:2015. «Quality management systems Fundamentals and vocabulary» - Система менеджмента качества. Основные положения и словарь
2. ISO 9001:2015. «Quality management systems – Requirements» - Система менеджмента качества. Требования
3. IATF 16949:2016. «Quality management system requirements for automotive production and relevant service part organizations» - Фундаментальные требования к системе менеджмента качества для производств автомобильной промышленности и организаций, производящих соответствующие сервисные части. (Стандарт системы менеджмента качества (СМК) автомобильной промышленности)
4. ISO 31000:2018. Риск менеджмент – принципы и руководство.
5. «Санкционированные интерпретации IATF 16949:2016» (SI - Sanctioned Interpretations), официальная публикация на <https://www.iatfglobaloversight.org/>
6. «Часто задаваемые вопросы IATF 16949:2016» (FAQs - Frequently Asked Questions), официальная публикация на <https://www.iatfglobaloversight.org/>
7. ISO 19011:2018 Руководящие указания по аудиту систем менеджмента
8. FMEA. Анализ видов и последствий отказов. Справочное руководство. FMEA конструкции. FMEA процесса. Дополнительный FMEA для мониторинга и отклика системы. - AIAG & VDA. Первое издание, издание на рус.яз., 2019 года
9. APQP. Перспективное планирование качества продукции и план управления. Ссылочное руководство. Перевод с английского второго издания от июля 2008 г. - Н.Новгород: ООО СМЦ «Приоритет», 2012. - 221с.
10. VDA 4 Обеспечение качества в ландшафте процессов. Изд. 2 переработанное и дополненное 2011 (ООО «ВДА-КМС РУС»)
11. VDA 6.3 Аудит процесса. 3-е издание перераб., декабрь 2016 (ООО «ВДА-КМС РУС»)
12. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2013 – 544с.

Дополнительная литература

1. Репин В.В., Елиферов В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009 – 319с.
2. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. - М.: Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2013 – 524с.
3. ИСО 9001:2015. Пояснения. Интерпретация требований. Руководство по внедрению. – М.: КРМС, 2016 – 221с.
4. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний / Д. Лайкер – «Альпина Диджитал», 2012 – 237с.
5. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / И.К. Адизес – «Альпина Диджитал», 2004 – 178с.
6. Управление жизненным циклом корпораций / Адизес И.К. – М.: Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2004 – 368с.
7. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы / Ф. Котлер – «Альпина Диджитал», 2010 – 88с.
8. Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества / М. Имаи – «Альпина Диджитал», 2012 – 342с.
9. Открывая организации будущего / Фредерик Лалу; пер. с англ. В. Кулябиной; [науч. Ред. Е. Голуб]. – М.: Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2016 – 432с.
10. Стратегия / Д. Поррас – «Альпина Диджитал», 2011 – (HarvardBusiness Review: 10 лучших статей) – 201с.
11. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / И. Пинье – «Альпина Диджитал», Сколково, 2010 – 257с.

12. Как из оплаты труда сделать эффективный мотивационный инструмент управления персоналом / А.А. Шпаченко – «ЛитРес: Самиздат», 2017 – 127с.
13. Система разработки продукции в Toyota. Люди, процессы, технология / Джеффри Лайкер, Джеймс Морган – «Альпина Диджитал», 2007 – 540с.
14. Лидерство на всех уровнях бережливого производства. Практическое руководство / Джеффри Лайкер, Йорго Трахилис – «Альпина Диджитал», 2007 – 400с.
15. Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Лайкер Джеффри К. – Издательская группа «Точка», 2018 – 400с.
16. Руководство к своду знаний по управлению проектами. Руководство РМВОК. Шестое издание. Agile: практическое руководство / Коллектив авторов; Перевод на русский язык, издание, оформление издательство «Олимп-Бизнес», – «Олимп-Бизнес», 2018 – 1170с.
17. Управление изменениями / Harvard Business Review (HBR) – «Альпина Диджитал», 2011 – (Harvard Business Review: 10лучших статей) – 164с.
18. Панели индикаторов как инструмент управления. Ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / У.У. Эккерсон – «Альпина Диджитал», 2006 – 286с.
19. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. – Издательство: Олимп-Бизнес, 2008 г. – 320с.
20. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию; Переводчик: Павлова М.; Редактор: Чуракова Е. – Издательство: Олимп-Бизнес, 2017 г. – 320с.
21. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. – Издательство: Олимп-Бизнес, 2010г. – 416с.
22. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – Издательство: Олимп-Бизнес, 2007 г. – 512с.
23. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Награда за блестящую реализацию стратегии. – М.: – Издательство: Олимп-Бизнес, 2010г. – 341с.
24. Уилер Д., Чамберс Д. Статистическое управление процессами. Оптимизация бизнеса с использованием контрольных карт Шухарта. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2009 – 410с.
25. Менеджмент качества в машиностроении. Часть I. Введение в теорию менеджмента качества: учеб.пособие / Барвинок В.А., Годлевский В.Е., Стрельников Е.А. – Самара: Изд-во Самар. Гос. Аэрокосм. Ун-та, 2007 – 80с.
26. Годлевский, В. Е. Менеджмент качества в автомобилестроении [Текст]: моногр. / В.Е. Годлевский, Г.Л. Юнак; Под ред. А.В. Васильчука.-Самара: Офорт, 2005.-626с.
27. Барвинок, В.А. Менеджмент качества в машиностроении: системы, методы, инструменты: учебное пособие// В.А. Барвинок, В.Е. Годлевский, Е.А. Стрельников / Под общей редакцией члена-корреспондента РАН В.А. Барвинка. - М: Наука и технология, 2008. - 384с.

Сайты с материалами по системам качества

1. Журнал «Стандарты и качество», <https://ria-stk.ru/>
2. Журнал «Методы менеджмента качества», <https://ria-stk.ru/>
3. Журнал «Менеджмент», <https://iso-management.com/>
4. Интернет-ресурс <https://www.aiag.org/>
5. Интернет-ресурс <https://www.iatfglobaloversight.org/>
6. Интернет-ресурс <https://www.iso.org/>
7. Интернет-ресурс <https://www.quality.eup.ru>
8. Интернет-ресурс <https://ru.vda-qmc.de/ru>
9. Интернет-ресурс <http://tms-cs.ru/>
10. Интернет-ресурс <http://icgrp.ru/>