

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

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

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка мероприятий по повышению результативности процесса внутреннего аудита системы менеджмента качества (на примере ООО «Ферраплюс»)»

Студент

В.Е. Ермаков

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

М.О. Искосков

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Консультант

М.М. Бажутина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

« ____ » _____ 20 ____ г.

Тольятти 2019

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Ермаков Владислав Евгеньевич

Тема работы: Разработка мероприятий по повышению результативности процесса внутреннего аудита системы менеджмента качества (на примере ООО «Ферраплюс»)).

Научный руководитель: Искосков Максим Олегович

Цель исследования – проанализировать процесс внутреннего аудита системы менеджмента качества и повысить результативность исследуемого процесса.

Объект исследования – ООО «Ферраплюс» основным видом деятельности, которого является производство автокомпонентов. Предмет исследования – процесс внутреннего аудита системы менеджмента качества.

Методы исследования – метод анализа и синтеза, группировок, балльно-индексных оценок, экономико-математического моделирования) и метод системного анализа, экспертных оценок, (интервью, анкетный опрос).

Краткие выводы по бакалаврской работе: в данной выпускной квалификационной работе были изучены теоретические аспекты внутреннего аудита, результативности процессов системы менеджмента качества, принципы аудита, этапы проведения внутреннего аудита, а также изучен алгоритм проведения оценки результативности процесса. Во второй главе проведен организационно-экономический анализ предприятия, проведен анализ предприятия, с применением SWOT – анализа, проведена оценка результативности процесса внутреннего аудита, рассмотрен процесс внутреннего аудита. В третьей главе разработана процедура оценки внутренних аудиторов по итогам проведенных аудитов, определены риски аудита и описана процедура оценки кандидатов в аудиторы.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 20 источников, включая 5 зарубежных, и

5-ти приложений. Общий объем работы, без приложений, 53 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 19, рисунков – 8.

Abstract

Bachelor's work completed: Yermakov Vladislav Evgenjevich

R & D: Development of measures to increase the effectiveness of the process of internal audit of the quality management system (by the example of Ferraplus LLC) ".

Supervisor: Iskoskov Maxim Olegovich

The purpose of the study is to analyze the process of the internal audit of the quality management system and increase the effectiveness of the process being studied.

The Object of study – LLC “Ferraplus” the main activity, which is the production of automotive components. The subject of the research is the process of internal audit of the quality management system.

Research methods are the method of analysis and synthesis, groupings, point-index assessments, economic and mathematical modeling and the method of system analysis, expert assessments (interview, questionnaire survey).

Brief conclusions on the bachelor's work: in this final qualifying work, the theoretical aspects of internal audit, the effectiveness of the quality management system processes, the principles of the audit, the stages of the internal audit, and the algorithm for assessing the effectiveness of the process were studied. In the second chapter, an organizational and economic analysis of the enterprise was conducted, an analysis of the enterprise was carried out, using SWOT analysis,. The third chapter has developed a procedure for evaluating internal auditors based on the results of audits conducted, identifying audit risks and describing a procedure for evaluating candidates for auditors.

Structure and scope of work. The work consists of introduction, 3 sections, conclusion, list of references from 20 sources, including 5 foreign, and 5 applications. The total amount of work, without attachments, 53 pages of typewritten text, including tables - 19, figures - 8.

Содержание

Введение.....	6
1 Теоретические аспекты результативности процесса внутреннего аудита системы менеджмента качества.....	8
1.1 Понятие и особенности внутреннего аудита системы менеджмента качества.....	8
1.2 Результативность процесса внутреннего аудита системы менеджмента качества	12
2. Анализ процесса внутреннего аудита предприятия ООО «Ферроплюс»	15
2.1 Анализ деятельности ООО ПКК «Ферроплюс».....	15
2.2 SWOT анализ ООО ПКК «Ферроплюс»	21
2.3 Анализ процессов предприятия ООО ПКК Ферроплюс ..	24
2.4 Оценка результативности системы менеджмента качества ООО ПКК Ферроплюс.....	26
3 Повышение результативности процесса внутреннего аудита.....	35
3.1 Мероприятия по повышению результативности процесса внутреннего аудита.....	35
3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий	43
Заключение	52
Список используемой литературы	54
Приложения	56

Введение

Рыночная экономика усиливает задачи по проведению контроля за деятельностью предприятий, занимающихся производством автокомпонентов. На сегодняшний день на предприятиях существуют множество проблем по неэффективному развитию системы менеджмента качества, управлению качеством и развитию организации в целом, данные проблемы позволяет успешно решить аудит системы менеджмента качества (далее СМК) [18].

Повышение результативности процесса «Внутренний аудит» предприятия является весьма актуальной темой на сегодняшний день, поскольку все предприятия, работающие с ОАО «АВТОВАЗ» должны иметь сертификат на соответствие требованиям IATF 16949. Чтобы соответствовать требованиям данного стандарта необходимо наличие в организации налаженного процесса внутреннего аудита и его результативное функционирование.

Данные аспекты обуславливает актуальность выбранной темы исследования, а также предопределяет цели и задачи бакалаврской работы.

Цель работы – разработка мероприятий по повышению результативности процесса внутреннего аудита СМК.

Исходя из цели работы, предлагается рассмотреть и решить следующие задачи:

1. рассмотреть теоретические аспекты выбранной темы;
2. определить показатели результативности процесса «Внутренний аудит» СМК;
3. описать особенности функционирования выбранного предприятия;
4. проанализировать процесс «Внутренний аудит» СМК и определить его результативность выбранного предприятия;
5. разработать мероприятия по повышению результативности процесса внутреннего аудита СМК;

6. оценить эффективность предложенных мероприятий.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в разработке мероприятий по повышению результативности процесса внутреннего аудита и в целом повышение эффективности работы предприятия. Материал, который представлен в подразделе 2.2, 3.1 может быть использован в практических целях работниками предприятий, занимающихся производством автокомпонентов.

Объект исследования – ООО «Ферраплюс», основным видом деятельности, которого является производство комплектующих для автомобилей.

Предмет исследования – процесс внутреннего аудита СМК.

Методы исследования: теоретический анализ и синтез при исследовании и обобщении литературных источников; эмпирические методы, наблюдений, оценка и т.д.

Структура работы включает в себя:

1) Введение – обоснована актуальность работы, поставлены цель и задачи работы, определён объект и предмет исследования.

2) Первая глава – теоретические основы выбранной темы. Раскрыты такие понятия как процесс, результативность, аудит, внутренний аудит и т.д.

3) Вторая глава бакалаврской работы включает в себя организационно-экономическая характеристика предприятия выбранного предприятия и проведен анализ процесса «Внутренний аудит» СМК.

4) Третий раздел состоит из предложенных мероприятий по повышению эффективности работы предприятия в целом за счет повышения результативности процесса внутреннего аудита СМК.

5) Заключение включает в себя результаты, подведены итоги и сделаны выводы.

1 Теоретические аспекты результативности процесса внутреннего аудита системы менеджмента качества

1.1 Понятие и особенности внутреннего аудита системы менеджмента качества

Аудит уже на протяжении многих лет является неотъемлемой частью предприятий. От латинского в переводе аудит значит «он слышит», «слушатель», что повышает доверие аудиторов с проверяющими. Задача аудитора проверить состояние СМК, представить объективные выводы, дать рекомендации, выявить несоответствия. ГОСТ Р ИСО 9000 – 2015 определяет аудит, как «Систематический, независимый и документированный процесс получения объективных свидетельств и их объективного оценивания для установления степени соответствия критериям аудита» [2]. В примечании данного стандарта представлена краткая информация по аудиту, а именно, то что, аудит может быть как внутренним, так и внешним, также комплексным. В работе более подробно будет рассматриваться внутренний аудит СМК. Согласно примечанию к определению аудит «Внутренние аудиты, иногда называемые аудиты, проводимые первой стороной, проводятся обычно самой организацией (3.2.1) или от ее имени для анализа (3.11.2) со стороны руководства и других внутренних целей, и могут служить основанием для декларации о соответствии. Независимость может быть продемонстрирована отсутствием ответственности за деятельность, подвергаемую аудиту» [2].

Например, Фейгенбаум А. дает следующее определение понятию аудит – это «систематическая и независимая экспертиза (оценка) качества функционирования предприятия, которая подразделяется на аудит систем качества ИСО; аудит качества производственного процесса, аудит качества управления, аудит качества продукции, аудит качества сервиса

потребителей» [15]. Безусловно, все указанные направления качества представляют собой систему. Таким образом, аудит качества продукции выступает частью этой системы.

Внутренний аудит – процесс получения объективных данных о функционировании СМК предприятия и позволяет установить соответствие установленным критериям аудита [6]. Цель проведения внутренних аудитов заключается в оценке состояния СМК на предприятии и в определении путей совершенствования СМК (выявления несоответствий или проблем, которые существуют на предприятии; подготовка предприятия к внешнему аудиту; проверка насколько несоответствия с прошлых аудитов были устранены и т.д.). Зачастую внутренний аудит проводят специалисты службы качества, но также к аудиту могут быть привлечением подготовленных, аттестованных аудиторов.

Таким образом, можно сказать, что аудит позволяет получить объективную информацию о состоянии СМК.

Для того, чтобы провести аудит, необходимо придерживаться принципам. В таблице 1 представлены данные принципы и даны краткие характеристики [3].

Таблица 1 – Принципы аудита

№ п/п	Наименование принципа	Краткая характеристика
1	Целостность	Аудиторы должны быть весьма ответственны, честны, аккуратны, непредвзяты, старательны, компетентны
2	Беспристрастность	Все данные, которые предоставляются аудиторами должны быть точными, полными, объективными.
3	Профессиональная осмотрительность	Аудитор при любых обстоятельствах должен принимать правильное решение.
4	Конфиденциальность	Аудитор должен уметь сохранять полученную информацию и использовать ее надлежащим образом.
5	Независимость	Аудитор должен быть независимым от руководителей проверяемых подразделений. Аудитор не должен быть заинтересованным
6	Подход основанный на свидетельствах	Вся полученная информация во время аудита должна иметь доказательную базу.

Все участники аудита должны придерживаться выше перечисленным принципам, этот позволит получить объективные свидетельства и доказательства выполнения / невыполнения какого – либо требования стандарта.

Рассмотрим основные этапы внутреннего аудита, которые должны реализовываться последовательно, так как представлено на рисунке 1.



Рисунок 1 – Основные этапы внутреннего аудита

Кратко раскроем суть данных этапов. Планирование внутренних аудитов необходимо для того, проверка была эффективной и принесла результат. На этапе планирование аудитов определяется процессы или подразделения, которые будут, подвергнут аудиту. Также на данном этапе определяются сроки проведения аудитов.

Одним из важных этапов является формирование группы внутренних аудиторов, которые будут участвовать в аудитах. Стандарт ГОСТ Р ИСО 19011 регламентирует, что кандидаты в аудиторы должны быть отобраны

тщательным образом, требования к аудиторам представлены в ГОСТ Р ИСО 19011 [3]. В данном стандарте представлены личные качества аудиторов, а также знания и умения, которыми должен обладать аудитор. Должна быть проведена оценка аудиторов, организации сами выбирают методы оценки, но при этом стандарт рекомендует применить такие методы оценки как: собеседование, тестирование, наблюдения, анализ записей и т.д. Организации сами выбирают, каким из методов будут пользоваться. Вся информация по оценке должна быть документирована [3].

Самый основной этап – проведение аудита. Все результаты аудиторской работы должна быть документально оформлены. Все начинается с подготовки к проведению внутреннего аудита.

Процесс проведения внутреннего аудита начинается с организационной деятельности, которая включает в себя установление контакта с проверяемым подразделением (место проведения аудита, время, метод, группа аудита и т.д.); устанавливается возможность проведения внутреннего аудита [8]. После этого разрабатывается план внутреннего аудита (далее план), который содержит следующую информацию:

- цель аудита;
- критерии по которым проводится аудит, т.е. перечисляются документы, которые будут, подвергнуты проверке;
- указывается область аудита (подразделение, процессы);
- дата и место проведения аудита;
- ФИО и роль аудиторов [7].

Далее распределяются работы между аудиторами. Подготавливаются необходимые документы для проведения аудита на месте. Также возможен анализ предварительный документации проверяемой организации. Далее приступают к непосредственной проверке. Начинается все с предварительного совещания (участники – аудиторы, руководство проверяемого подразделения или организации). Следующим шагом является анализ документации во время проведения аудита. Обмен информацией

осуществляется. После проверки аудиторы подводят итоги и подготавливают заключения по итогам внутреннего аудита. Заключительное совещание является конечным этапом в проведении аудита. Где представляются результаты аудита. После чего аудитор готовит отчет по итогам аудита и рассылает всем заинтересованным сторонам.

Документированная информация включает в себя документированную процедуру по реализации требований ГОСТ Р ИСО 19011 [3], записи – программа аудита, План аудита, Отчет по аудиту, Отчет по оценке рисков, Акт о несоответствиях т.д.

1.2 Результативность процесса внутреннего аудита системы менеджмента качества

На сегодняшний день российские предприятия уделяют недостаточное внимание внутреннему аудиту качества, осуществляющему силами самой организации.

Хотя именно внутренний аудит процесса показывает насколько обязательные и принятые по собственному усмотрению, стандарты и сформированные мероприятия верно составлены, являются выполнимыми и направлены на предупреждение отрицательных последствий. Весомость результатов внутренних аудитов процесса заключается в том, что они могут быть использованы независимыми экспертами для оценки способности предприятия обнаруживать существующие в ней несоответствия стандарту и определять возможность для непрерывного улучшения.

Очень важным моментом успешного функционирования СМК в организации является результативность её процессов. Предприятия должны периодически рассчитывать результативность процессов согласно требованиям стандарта ИСО 9001 [1].

ГОСТ Р ИСО 9000-2015 дает следующее определение понятию результативность – это «Степень реализации запланированной деятельности

и достижения запланированных результатов» [2]. Данный стандарт выдвигает требования по обеспечению результативного функционирования процессов и в целом системы менеджмента качества, также требует осуществлять мониторинг и измерение процессов, исходя из этого организациям необходимо определять критерии и методы по оценке результативности

Для того, чтобы оценить результативность СМК, необходимо оценить результативность каждого выделенного процесса. Для этого необходимо начать с процесса, в нашем случае это процесс внутреннего аудита. Для оценки результативности данного процесса необходимо разработать список показателей, которые бы оценили данный процесс полно. Показатели должны удовлетворять таким требованиям как:

- однозначность
- «прозрачность» для руководителей организации;
- показатель должен быть понятен для того, кто выполняет данный процесс;
- измеримость;
- удобство для владельцев процессов, управляющих ими на основе этих показателей [4].

Для показателей должны быть разработаны целевые значения. Они определяются исходя из Политики, целей, стратегии предприятия и подразделений. Зачастую данная информация устанавливается в документах, регламентирующих процесс. Документированная информация должна включать в себя формулу, которая будет отражать текущее значение показателя. Полученный результат сравнивается с целевым значением. В случае, если текущее значение ниже целевого, то необходимо предпринимать меры по отношению данного показателя [4].

Для лучшего понимания рассмотрим алгоритм определения результативности процесса (рисунок 2).

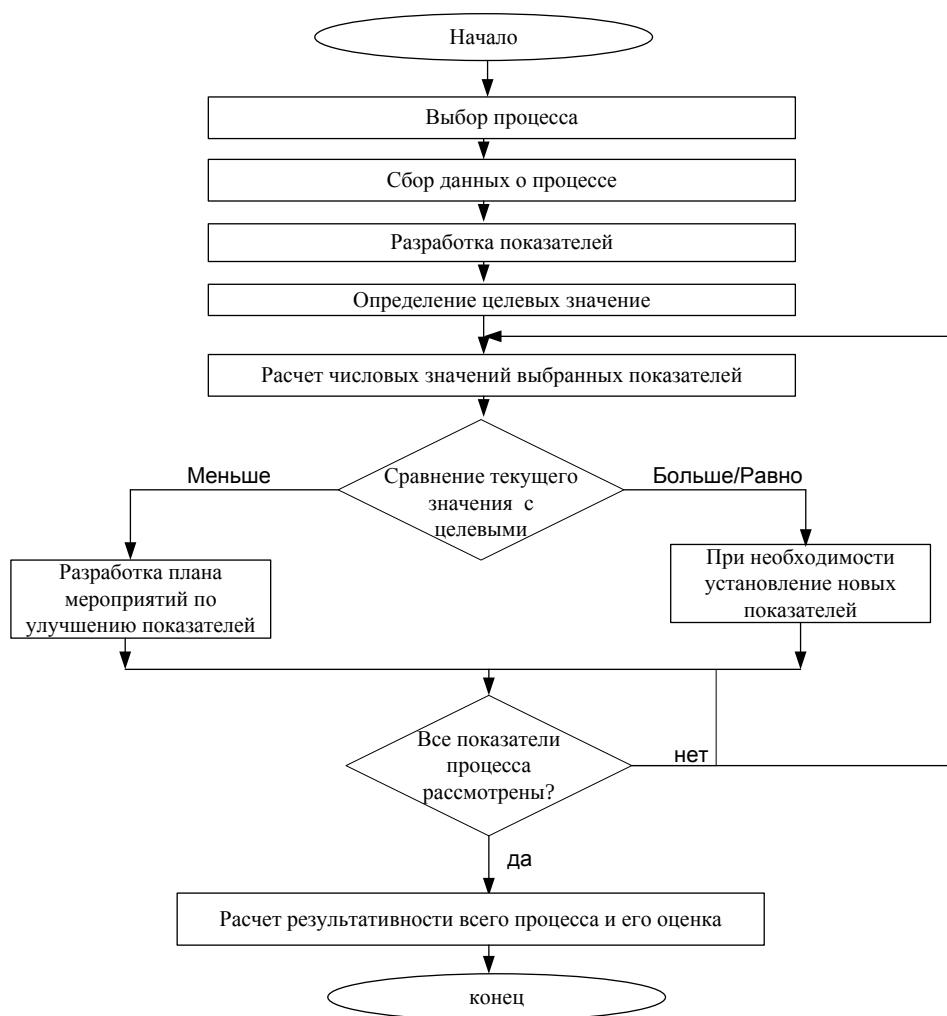


Рисунок 2 – Алгоритм проведения оценки результативности процесса

Таким образом, оценка результативности процесса внутреннего аудита позволяет выявить предварительно, достигаются ли значения целевым показателям. Результативность показывает, насколько процесс улучшился по сравнению с предыдущим периодом.

Следует отметить и связь результативности процесса «Внутренний аудит» с результативностью СМК организации в целом.

Прямая связь зависимости этих результативностей отсутствует, так как система менеджмента качества - это совокупность множества процессов, и поэтому один процесс не может оказать весомого влияния на результативность СМК в целом, которая определяется по результатам определенных целей [9].

2. Анализ процесса внутренних аудит предприятия ООО «Ферроплюс»

2.1 Анализ деятельности ООО ПКК «Ферроплюс»

Объектом исследования данного дипломного проекта является общество с ограниченной ответственностью Производственно – коммерческая компания «Ферроплюс» (далее организация, предприятие, компания, ООО «Ферроплюс», ООО ПКК «Ферроплюс»). Юридический адрес компании: г.Тольятти, проспект Степана Разина 22-117.

Основные виды деятельности ООО «Ферроплюс»:

- производства запасных частей, узлов и принадлежностей к автомобилям;
- оптовая и розничная торговля, комиссионная торговля, торгово-закупочная и иная коммерческая деятельность;
- оптовая и розничная торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;
- торговля новыми и поддержанными автомобилями как отечественного, так и зарубежного производства;
- организация работ платных автостоянок;
- строительство объектов производственного и социально – культурного назначения, жилищное строительство;
- перевозка и экспедирования грузов;
- организация перевозок грузов и т.д.

Свою деятельность по производству запасных частей к автомобилям предприятие начало в 2003 году. Предприятия можно отнести к динамично развивающимся организациям.

Его миссия производство запасных частей, гарантирующих выгоду благодаря высокому качеству и надежности.

Предприятия ставит перед собой следующие цели, которые запланированы реализовать в 2018-2019 годы:

1. Быть поставщиком для таких предприятий как: ФОРД, РЕНО;
2. Расширить долю рынка своим товаром на 3% (сейчас 1%);
3. Увеличить выручку на 15 %.

Организационная структура предприятия построена по линейно-функциональному принципу и отражена на рисунке 3.

Предприятие руководствуется следующими нормативными документами:

1. Устав предприятия – содержит всю необходимую информацию по предприятию. В ней перечислены все виды деятельности, которыми занимается компания; перечислены филиалы и представительства; цели деятельности установлены; порядок организации и уставной капитал. Права и обязанности сторон прописаны в уставе.

2. Трудовой кодекс РФ. На основании данного кодекса возникают трудовые отношения, путем заключения трудового договора. Все права и обязанности работников регламентируются на основании трудового кодекса. Раз в год также проводится аттестация рабочих мест.

Численность предприятия составляет 33 человек. Структура работников и их состав установлены в таблице 2.

Таблица 2 – Структура работников ООО «Ферроплюс»

Подразделение	Должность	Численность, чел.
-	Директор предприятия	1
-	Заместитель директора по коммерческим вопросам	1
	Экономист	1
	Технолог	1
	Заместитель директора по производству и логистике	1
	Начальник производства	1
	Бригадир	2
	Слесарь-сборщик	16
	Комплектовщик	2
Отдел качества	Заместитель директора по качеству	1
	Ведущей инженер по качеству	1
	Инженер по качеству	1

	Контролер	2
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	1
Отдел кадров	Начальник отдела	1
ИТОГО		33

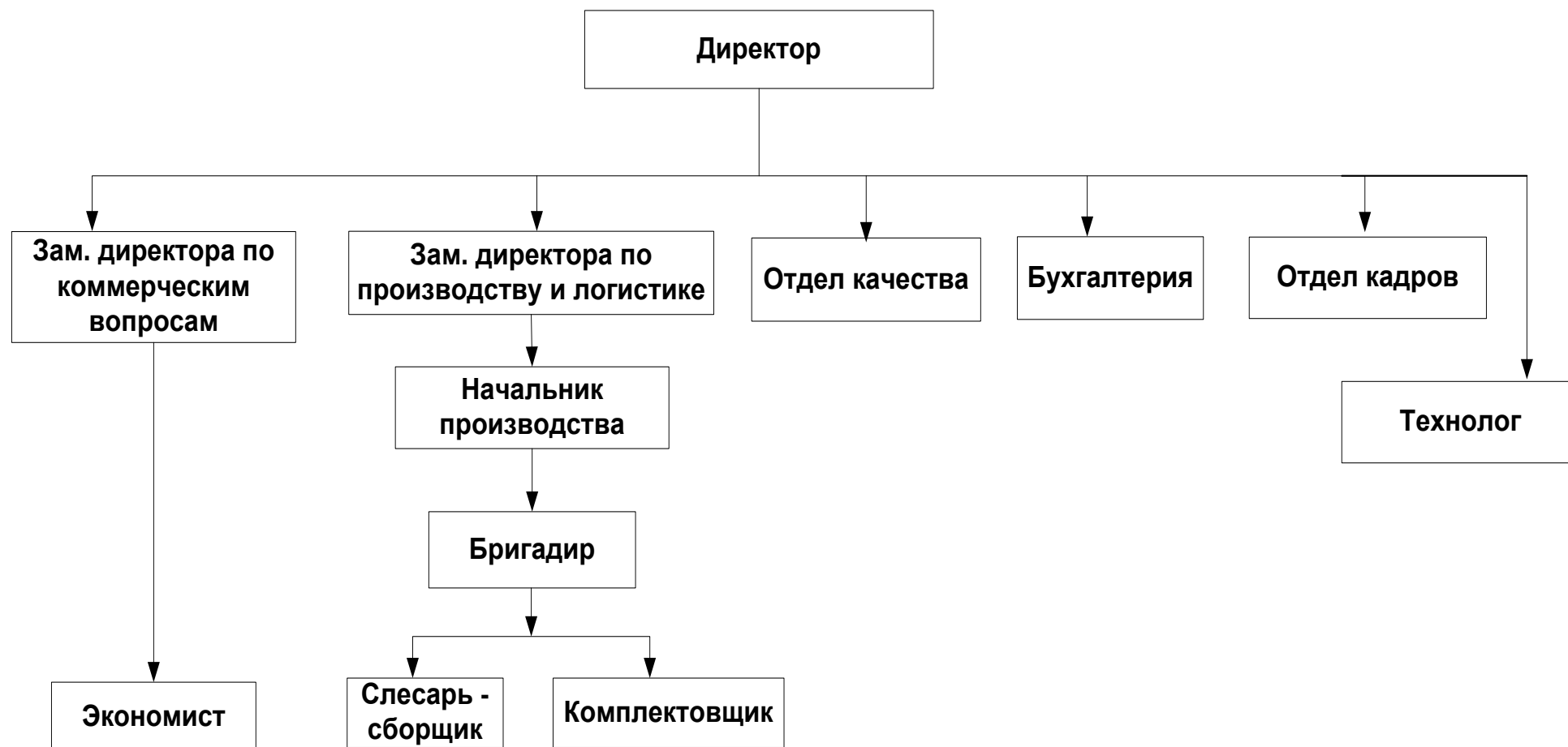


Рисунок 3 – Организационная структура ООО ПКК «Ферроплюс»

В таблице 3 представлена динамика состава работников за 2015 -2018 года.

Таблица 3 – Динамика состава работников ООО ПКК «Ферроплюс» за 2015-2018 год

Категории работников	2015 г		2016 г		2017 г		2018 г	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Высшее руководство	3	16%	4	17%	4	15%	6	18%
Инженерный состав	2	11%	3	13%	3	11%	5	15%
Производственный персонал	13	68%	15	63%	18	67%	20	61%
Вспомогательный персонал	1	5%	2	8%	2	7%	2	6%

Управляет предприятием Директор, который назначается на должность Учредителями организации в соответствии с Уставом ООО «Ферроплюс».

Вопросами продажи, развития предприятия, анализа состояния рынка занимается заместитель директора по коммерческим вопросам. За производством, за состоянием склада, за отгрузку и загрузку готовой продукцией и необходимыми комплектующими для производства занимается заместитель директора по производству и логистике. За разработкой элементов системы менеджмента качества, за внедрением стандартов, за совершенствование системы контроля занимается отдел качества в лице начальника отдела. За расчет заработной платы работникам предприятия, за сохранение определенного уровня доходности, за затраты предприятия отвечает главный бухгалтер со своей командой. За организацию отпусков, принятие и увольнение работников, за разработку коллективного договора отвечает отдел кадров [12].

Для характеристики предприятия необходимо рассмотреть также его основные технико-экономические показатели [11]. К ним относятся: Среднесписочная численность работников; выручка от реализации товаров; затраты на производство и т.д. В таблице более подробно описаны данные показатели и представлена динамика за период с 2015 по 2018 год.

Таблица 4 – Техничко-экономические показатели ООО ПКК «Ферроплюс» за 2015-2018 гг.

Показатели	Значения показателя				Темп роста показателя					
	2015 г	2016 г	2017 г	2018 г	2018 г/2015 г		2018 г/2016 г		2018 г/2017 г	
					+/-	%	+/-	%	+/-	%
1. Среднесписочная численность работников, чел.	19	24	27	33	14	42,4%	9	27,3%	6	18,2%
2. Среднегодовая стоимость основных фондов, руб.	2 500 000	2 420 000	2 300 000	2 480 000	-20000	-0,8%	60000	2,4%	180000	7,3%
3. Среднегодовая стоимость остатков оборотных средств, руб.	450 000	430 000	390 000	300 000	-150000	-50,0%	-130000	-43,3%	-90000	-30,0%
4. Выручка от реализации в сопоставимых ценах, руб.	10 584 000	11 113 200	12 224 520	15 891 876	5307876	33,4%	4778676	30,1%	3667356	23,1%
5. Затраты на производство реализованной продукции, руб.	7 408 800	7 556 976	7 945 938	9 535 126	2126325,6	22,3%	1978149,6	20,7%	1589187,6	16,7%
6. Прибыль от реализации продукции, руб.	3 175 200	3 556 224	4 278 582	6 356 750	3181550,4	50,0%	2800526,4	44,1%	2078168,4	32,7%
7. Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.. (п.5/п.4)	0,7	0,7	0,7	0,6	-0,1	-16,7%	-0,08	-13,3%	-0,05	-8,3%
8. Фондоотдача на 1 руб. основных фондов, (п. 4/п.2)	3,0	3,1	3,5	3,8	0,9	22,9%	0,722091354	18,8%	0,390053058	10,1%
9. Фондовооруженность, руб./чел. (п.2./п.1)	131578,9	100833,3	85185,2	75151,5	-56427,4	-75,1%	-25681,8182	-34,2%	-10033,67	-13,4%
10. Производительность труда (п.4./п.1)	557052,6	463050,0	452760,0	481572,0	-75480,6	-15,7%	18522	3,8%	28812	6,0%
11. Рентабельность продаж, % (п.6/п.4)	30,0%	32,0%	35,0%	40,0%	10,0%	25,0%	0,08	20,0%	0,05	12,5%

Таким образом, мы видим тенденцию увеличения по среднесписочной численности работников, рост среднегодовой стоимости основных фондов, это связано с закупкой новой термоформовочной линии, снижение среднегодовой стоимости остатков оборотных средств. Положительной тенденцией является снижение затрат на производство (связано с развитием СМК в организации), снижение затрат на 1 руб. реализованной продукции. Так же наблюдается рост рентабельности продаж что положительно характеризует финансовую стабильность фирмы.

2.2 SWOT анализ ООО ПКК «Ферроплюс»

Для оценки возможностей и перспективы организации воспользуемся методикой SWOT-анализ.

Под SWOT-анализом понимается «определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможности и угрозы, исходящие из окружающей среды [13]. Анализ осуществляется по основным четырем составляющим, которые представлены на рисунке 4.

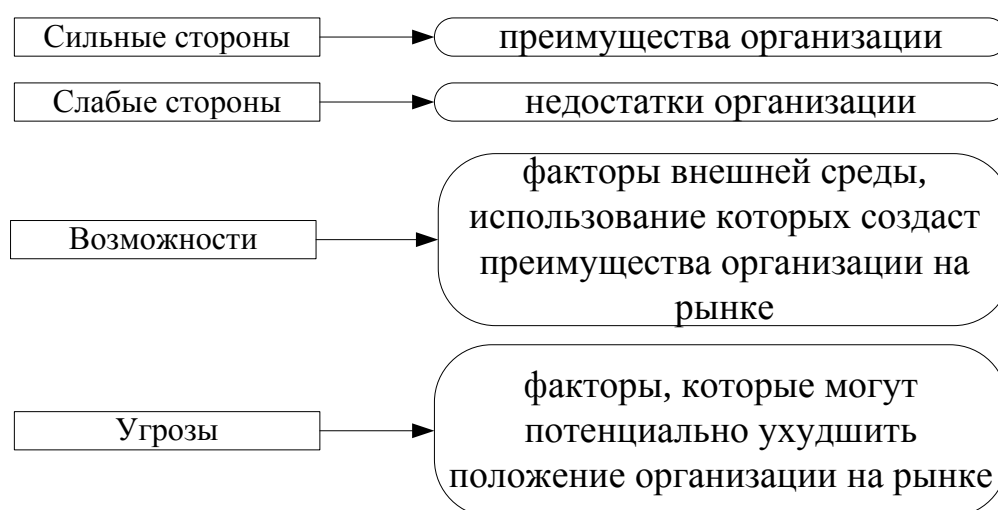


Рисунок 4 – Составляющие SWOT-анализа

В таблицах 5-7 представлены результаты SWOT-анализа функционирования ООО ПКК «Ферроплюс».

Таблица 5 – Общая матрица SWOT-анализа функционирования ООО ПКК «Ферроплюс»

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
1. Сотрудничество с мировыми автогигантами: Джи-Эм АВТОВАЗ, АВТОВАЗ. 2. Выгодное месторасположение. 3. Поддержка со стороны высшего руководства в развитии СМК. 4. Экономическая стабильность. 5. Наличие системы менеджмента качества в соответствии требованиям ИСО 9001.	1. Инженерный состав не соответствует требованиям потребителя. 2. Отсутствует автоматизация документооборота. 3. Отсутствие автоматизации бизнес процессов организации. 4. Уровень развития поставщиков не соответствует требованиям ООО ПКК Ферроплюс. 5. Не совершенство отработки процесса с несоответствующей продукцией. 6. Применение импортных материалов и комплектующих. 7. Коммерческое предложение ормируется дольше положенного времени.
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
1. Развитие производства путем сотрудничества с иностранными организациями. 2. Совершенствование процессов закупок. a) Снижение себестоимости продукции. b) Налаживание взаимовыгодных отношений с поставщиками. 3. Улучшение корпоративной культуры, развитие лидерских качеств в коллективе компании, командные работы. 4. Автоматизация документооборота. 5. Переквалификация контролера с проведения аудита продукта на производстве на аудит процесса, с помощью контроля за соблюдением технологических процессов. 6. Развитие экспорта производимой продукции.	1. Снижение доли рынка полиамидных топливopоводов. 2. Развитие на рынке более мощных иностранных конкурентов. 3. Создание ОЭЗ. 4. Развитие необходимости в знании английского языка у ИТР. 5. Нестабильность мировой рыночной конъюнктуры. 6. Снижение объемов реализации продукции в связи с общим падением на рынке.

Для большего понимания возможностей организации и влияния угроз в дополнении к таблице 5 сформированы вспомогательные матрицы: матрица возможностей (таблица 6) и матрица угроз (таблица 7).

Они помогают определить уровень влияния возможностей и угроз на функционирование организации в целом. Благодаря им можно определить уровень влияния возможностей и угроз на функционирование компании в целом, вероятность их осуществления, а также выделить приоритеты конкретных возможностей и угроз, необходимости увеличения усилий и досконального мониторинга.

Таблица 6 – Матрица возможностей ООО ПКК «Ферроплюс»

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Малое (М)
Высокая (В)	ВС 4. Автоматизация документооборота.	ВУ 3. Улучшение корпоративной культуры, развитие лидерских качеств в коллективе компании, командные работы. 5. Переквалификация контролера с проведения аудита продукта на производстве на аудит процесса, с помощью контроля за соблюдением технологических процессов	ВМ
Средняя (С)	СС 1. Развитие производства путем сотрудничества с иностранными организациями. 6. Развитие экспорта производимой продукции.	СУ 2. Совершенствование процессов закупок.	СМ
Низкая (Н)	НС	НУ	НМ

Судя по таблице 6, определенные нами возможности, оказывающие сильное и умеренное влияние, обладают высокой и средней вероятностью их применения, что благоприятно влияет на развитие ООО ПКК «Ферроплюс» на отечественном рынке автокомпонентов.

Таблица 7 – Матрица угроз качества ООО ПКК «Ферроплюс»

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз		
	Разрушительные (Р)	Тяжелые (Т)	Легкие (Л)
Высокая (В)	ВР	ВТ 1. Снижение доли рынка полиамидных топливopоводов. 3. Создание ОЭЗ. 4. Развитие необходимости в знании английского языка у ИТР. 6. Снижение объемов реализации продукции в связи с общим падением на рынке.	ВЛ
Средняя (С)	СР	СТ 2. Развитие на рынке более мощных иностранных конкурентов. 5. Нестабильность мировой рыночной конъюнктуры.	СЛ
Низкая (Н)	НР	НТ	НЛ

Судя по таблице 7, мы видим что угрозы, имеющие степень разрушения, отсутствуют. Одно необходимо отметить присутствие угроз степени «Тяжелые» с высокой вероятностью осуществления. Именно на эти угрозы нужно направить необходимые мероприятия для недопущения их дальнейшего роста.

При разработке стратегий и формированию плана по повышению результативности СМК ООО ПКК «Ферроплюс», необходимо первоочередное внимание уделить клетке «СИВ», поскольку именно благодаря сильным сторонам организации можно воплотить потенциалы ООО ПКК «Ферроплюс», и уменьшить влияния угроз с внешней стороны, «стабилизировать» слабые стороны СМК ООО ПКК «Ферроплюс», воспользовавшись имеющимися возможностями.

2.3 Анализ процессов предприятия ООО ПКК Ферроплюс

Совершенно во всех организациях параллельно протекают множество разнообразных процессов, различающихся назначением, особенностями [14]. На ООО ПКК «Ферроплюс» выделяют основные, управляющие и обеспечивающие процессы.

Рассмотрим общую процессную модель анализируемого предприятия, которая представлена на рисунке 5. Рассмотрим более подробно управляющий процесс ООО ПКК «Ферроплюс» - Разработка, внедрение и совершенствование СМК. У данного процесса определены входы, выходы, основные этапы процесса, также указана нормативная документация. В паспорте процесса также установлены показатели процесса. (Приложение А).



Рисунок 5 – Общая процессная модель ООО ПКК «Ферроплюс»

2.4 Оценка результативности системы менеджмента качества ООО ПКК Ферроплюс

По результатам SWOT-анализа, определению проблемных зон функционирующей СМК ООО ПКК «Ферроплюс», и выделению таких понятий как эффективность и результативность, обозначены стратегические цели СМК ООО ПКК «Ферроплюс».

1. Обеспечить автосборочные заводы запчастями в соответствии требованиям потребителя и стандарта ИСО 9001.
2. Увеличить объемы продаж и не лишиться статуса надежный поставщик.
3. Обеспечить конкурентоспособность цен путем сохранения планируемого уровня доходности и снижения себестоимости продукции
4. Развитие новых проектов соответствующего качества в установленные сроки.
5. Обеспечение собственного производства качественными комплектующими развивая СМК поставщиков.
6. Точно в срок снабдить необходимыми комплектующими собственное производство и осуществлять отгрузки готовой продукции
7. Улучшение методов контроля для изготовления качественной продукции.
 - уровень выполнения утвержденного РРМ по потребителям;
 - снижение заводских расходов;
 - успешное прохождение надзорных аудитов ISO 9001;
8. Выпуск продукции согласно графикам, удовлетворяя требованиям потребителей.
9. Эффективное обслуживание оборудования [17].

Для определения реализации стратегических целей сформирована ССП СМК ООО ПКК «Ферроплюс» для каждой из стратегической цели по четырем аспектам (Приложение Б).

Помимо ССП для разработки мероприятий повышающие результативность СМК ООО ПКК «Ферроплюс» необходима оценка весомости проблем СМК ООО ПКК «Ферроплюс» выделенных после проведения внутреннего аудита (2018 г). процесса и обобщению замечаний и рекомендаций от потребителей.

Определение главных, серьезных проблем в функционировании СМК ООО ПКК «Ферроплюс», начинается с выделения блоков общих проблем , а затем конкретизация каждого блока по отдельности.

Для оценки результативности СМК ООО ПКК Ферроплюс используем метод ABC с привлечением экспертов.

Каждый эксперт, полагаясь на свои знания и опыт оценивает основные блоки текущих проблем по трем критериям оценки (ABC) по пятибальной шкале:

А – присутствие, высокая степень развития проблемы в СМК ООО ПКК «Ферроплюс»;

В – проблема оказывает влияние на деятельность всей организации в целом;

С – владение знаний и умений ИТР ООО ПКК «Ферроплюс» разрешить проблему [10].

В роли экспертов оценки выступали специалисты по качеству, технолог, начальник по производству.

По результатам оценки вычислили весовой коэффициент каждого блока проблемы в общей совокупности и конкретно каждой проблемы в рамках блоков проблем СМК ООО ПКК «Ферроплюс» (Таблица 8).

Таблица 8 – ABC анализ проблем системы менеджмента качества ООО ПКК «Ферроплюс»

Процесс ПС	Проблема/Задача	A	B	C	ABC	m _{ij}	ПК _{ij}
Производство и предоставление услуг	Выпуск некачественной продукции в требуемом потребителями объеме.	3	2	4	24	0,145	0,17965368
	Увеличение затрат производства.	3	2	4	24	0,145	
	Увеличение уровня внешнего и внутреннего бра	3	2	5	30	0,181	
	Возможность превышения пре-дельно допустимых выбросов в атмосферу из-за отсутствия оборудования для самостоятельного мониторинга, повышения цен на энергоносители; оборудование со сроком эксплуатации более 20 лет.	3	2	4	24	0,145	
	Неосведомленность персонала, включая привлеченные организации о воздействии выполняемой ими работы на окружающую среду, нарушение правил техники безопасности промышленной санитарии, персонал не взаимозаменяем.	4	2	4	32	0,193	
	Изменение законодательных и нормативных требований, изменение технологических процессов изготовления продукции	4	2	4	32	0,197	
Разработка, внедрение и совершенствование СМК	Поломка оборудования, контактная информация не в полном объеме	4	2	5	40	0,109	0,397186147
	Текучесть производственного персонала, отсутствие навыков в применении методик и поиска корневых причин	2	2	5	20	0,055	
	Своевременное реагирование на несоответствия, необоснованный возврат продукции от потреби-теля, распространение на аналогичные процессы	2	2	3	12	0,033	
	Наличие неподтверждаемых рекламаций, влияющих на уровень RPM и объем затрат	3	3	3	27	0,074	
	Сбой в работе сайта Своевременный адекватный сбор информации. Высокая загрузка персонала.	3	3	3	27	0,075	
	Нехватка компетентных специалистов (в т.ч. со знанием английского языка) Знание персоналом элементов бережливого производства; Вовлеченность персонала	4	3	4	48	0,131	
	Значительные изменения объема продаж Потребителей (в большую и меньшую стороны), конкуренция на рынке поставки аналогичной продукции, конкурентное давление на цены потребителями и поставщиками, изменение законодательных требований, отставание технологии от мировых стандартов, неверно оценены риски Потеря творческого потенциала; мотивация персонала	3	3	4	36	0,098	
	Не верно определены показатели целей и их измеряемые величины	4	3	4	48	0,131	
	Периодичность оценивания, не все требования учтены процедурно	3	3	5	45	0,123	
	Отклонения в документированной процедуре «Внутренний аудит»	4	4	4	64	0,174	

Продолжение таблицы 8

Управление воздействием на ОС, охраной труда и инфраструктурой	Неосведомленность персонала, включая привлеченные организации о воздействии выполняемой ими работы на окружающую среду, нарушение правил техники безопасности промышленной санитарии, персонал не взаимозаменяем.	4	2	5	40	0,625	0,069264069
	Изменение законодательных и нормативных требований, изменение технологических процессов изготовления продукции	3	2	4	24	0,375	
Управление технологическими процессами и оснасткой	Совместимость программных продуктов, не полный объем информации, наличие ресурсов	3	2	4	24	0,172	0,151515152
	Отсутствие навыков в применении методик FMEA, SPC, 8D; знание английского языка; работа вне команды, не используется опыт предыдущих разработок.	4	2	5	40	0,286	
	Сроки реализации проектов, изменение требований потребителя, не эффективная оценка рисков на каждом этапе проекта	2	2	5	20	0,143	
	Невыполнение календарного планирования, не полный объем информации для фор-мирования первоначального ТЭР (окупаемость проектов); не учтены все риски на этапе подготовки производства	4	2	5	40	0,286	
	Различие форм документов по подготовке производства у различных потребителей, невыполнение требований документированных процедур	2	2	4	16	0,114	
Управление закупками	Отсутствие оперативной (электронной) связи с поставщиками, достоверность и своевременность предоставления информации, неверные нормы расходов, резкое изменение объемов производства.	4	1	4	16	0,205	0,084415584
	Повышение цен на комплектующие и материалы, уровень развития субпоставщиков не соответствует требованиям Потребителя,	2	1	5	10	0,128	
	Несвоевременное реагирование на вновь выдвинутые требования потребителей, молодые специалисты без опыта работы	4	1	5	20	0,257	
	Не верно определены пока-затели целей и их измеряе-мые величины	2	1	4	8	0,103	
	Не все требования учтены процедурно	3	2	4	24	0,308	

Продолжение таблицы 8

Управление логистикой	Отсутствует электронная связь с потребителем, поставщиком; поломка складского оборудования, напольной техники, тары; отсутствие транспорта, тары; применение ручного ввода данных в ИС; задолженность (кредиторская, дебиторская), складские площади (недостаточно)	3	1	3	9	0,2	0,048701299
	Внутренняя коммуникация, текучесть кадров (вспомогательных рабочих).	3	1	3	9	0,2	
	Отсутствие страхового запаса комплектующих и материалов на складах поставщиков, невыполнение планов производственными цехами, несоблюдение FIFO, условий хранения ТМЦ на складах, резкое изменение объёмов	3	1	3	9	0,2	
	Изменение планов со стороны потребителя, отсутствие фиксированных графиков поставки со стороны потребителя, не выполнение графиков поставки комплектующих, образование неликвидов, отклонение от нормативных запасов	3	1	3	9	0,2	
	Не выполнен расчет всех материальных и информационных цепочек изготовления продукции, не для всех видов продукции используется, несвоевременно актуализированы и внесены изменения в процедуры.	3	1	3	9	0,2	
Управление персоналом	Низкая квалификация персонала, резкое увеличение объёмов производства	4	1	4	16	0,25	0,069264069
	Не своевременные подача за-явок на обучение, уровень ответственности исполнителей	4	1	4	16	0,25	
	Уход специалистов к конкурентам, изменение требований потребителей повлекшие за собой изменение плана обучения	4	1	4	16	0,25	
	Недостаточная мотивация профессионального роста	2	1	4	8	0,125	
	Невыполнение требований документированных процедур	2	1	4	8	0,125	

В результате проведенного ABC анализа мы видим, наибольшую весомость в общей совокупности проблем СМК ООО ПКК «Ферроплюс» занимает блок Разработка, внедрение и совершенствование СМК, где более весомыми проблемами являются: Поломка оборудования, контактная информация не в полном объеме, Нехватка компетентных специалистов (в т.ч. со знанием английского языка), Знание персоналом элементов бережливого производства, Вовлеченность персонала, Не верно определены показатели целей и их измеряемые величины, Периодичность оценивания, не все требования учтены процедурно, Отклонения в документированной процедуре «Внутренний аудит» [18].

Весомость таких проблем как: отсутствие оперативной (электронной) связи с поставщиками, не учтены специфические требования потребителей, Отклонения в документированной процедуре «Внутренний аудит», отсутствует процесс/процедура измерения степени защиты производственных процессов, а так же база выученных уроков не распространяет действия на аналогичные детали возможен риск повторения дефектов – по мнению экспертов наиболее велики. И именно на данные проблемы необходимо сформировать первоочередные мероприятия для повышения результативности СМК ООО ПКК «Ферроплюс» [20].

2.4.1 Оценка результативности процесса внутренний аудит системы менеджмента качества ООО ПКК «Ферроплюс»

В первоочередные задачи повышения СМК ООО ПКК «Ферроплюс» входят задачи управления качеством, а именно выявленное замечание - отклонения в документированной процедуре «Внутренний аудит», может свидетельствовать о низкой результативности процесса компании внутренний аудит системы менеджмента качества.

Для анализа процесса внутреннего аудита системы менеджмента качества необходимо провести внутренний аудит, для того чтобы определить «узкие места» данного процесса, оценить уровень результативности процесса

и предложить мероприятия по улучшению и повышению результативности процесса внутреннего аудита.

По утверждению В.А. Лapidуса: «проверенные временем инструменты качества, среди которых аудит занимает ведущее место, является необходимым для улучшения процессов на предприятии. Следует констатировать сегодняшний день возможности внутреннего аудита на предприятиях, имеющих СМК, используются не в полной мере. Одним из важных достоинств аудиторов является способность связать наблюдения аудита с их реальными последствиями. Предоставляя информацию высшему руководству предприятия, аудиторы получают соответствующую поддержку и способствуют проведению необходимых изменений» [10].

В связи с этим был проведен внутренний аудит процесса совместно с представителями организации. Алгоритм проведения аудита процесса в компании ООО ПКК «Ферроплюс» представлен в Приложении В.

Формирование наблюдений аудита проходило на основе интервьюирования персонала и проверки того, как документация и установленные процедуры реализуются в проверяемой области, а именно Внутреннем аудите.

Все наблюдения аудиторы задокументировали, и имели четкое и конкретное подтверждение объективными данными.

Выявленные в ходе проверки несоответствия от установленных требований были зарегистрированы и дифференцированы по уровню их влияния на результативность процесса ООО ПКК «Ферроплюс» на значительные и малозначительные замечания [15].

Критерии и оценка результативности процесса «Внутренний аудит» компании ООО ПКК «Ферроплюс» представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Критерии и оценка результативности процесса «Внутренний аудит» компании ООО ПКК «Ферроплюс»

№ п/п	Критерии оценки	Количество баллов	Оценка результативности процесса «Внутренний аудит» компании ООО ПКК «Ферроплюс»
1	Отклонения полностью отсутствуют по результатам аудита	80 баллов	0 баллов.
2	Малозначительные отклонения присутствуют по результатам аудита		
2.1	-одно, малозначительное;	70 баллов.	0 баллов.
2.2	- два, малозначительное;	60 баллов.	0 баллов.
2.3	- три, малозначительное;	50 баллов.	50 баллов.
2.4	- четыре, малозначительное;	40 баллов.	0 баллов.
2.5	- пять, малозначительное.	30 баллов.	0 баллов.
3	Выполнение мероприятий предыдущих аудитов;		
3.1	- выполнены полностью;	20 баллов.	0 баллов.
3.2	-не выполнено одно мероприятие;	10 баллов.	0 баллов.
3.3	-не выполнено два мероприятия;	0 баллов.	0 баллов.
4	Присутствуют более 5 малозначительных замечаний или 1 значительное несоответствия по результатам аудита	0 баллов.	0 баллов.

Для оценки результативности процесса внутреннего аудита качества компании ООО ПКК Ферроплюс используется следующая формула:

$$R = I, \quad (1)$$

где R - Оценка результативности процесса «Внутренний аудит» компании ООО ПКК «Ферроплюс»; I - количество баллов [13].

Альтернативная оценка процесса (категория функционирования) представлена в таблице 10.

Таблица 10 –Альтернативная оценка процесса

Категория	Количество баллов	Качественная оценка процесса
Категория А	R= 90-100 баллов	Функционирующий процесс в организации является результативным. Нарботка корректирующих и предупреждающих мероприятий не требуется.
Категория В	R= 60-80 баллов.	Функционирующий процесс в организации является недостаточно результативным. Присутствуют недостатки, оказывающие влияние на функционал процесса. Требуется наработка корректирующих и предупреждающих мероприятий для ликвидации отклонений.
Категория С	R= <50 баллов.	Функционирующий процесс в организации является не результативным. Принятые условия к процессу невыполнимы. Установленные требования к процессу не выполн Требуется наработка корректирующих и предупреждающих мероприятий для ликвидации отклонений.

По итогам оценки, результативность процесса внутреннего аудита качества ООО ПКК «Ферроплюс» составляет 50, что говорит о вхождении рассматриваемого процесса в категория В - процесс не результативен. Выявленными малозначительными несоответствиями по результатам проведенного аудита являются:

1. В документированной процедуре «Внутренний аудит» отсутствует процедура оценки аудиторов по итогам проведенных аудитов.
2. В документированной процедуре «Внутренний аудит» отсутствует процедура оценки кандидатов в аудиторы.
3. Не определены риски аудита.

Для повышения результативности процесса внутреннего аудита ООО ПКК «Ферроплюс» разработаем ряд мероприятий основываясь на результаты оценки.

3 Повышение результативности процесса внутреннего аудита

3.1 Мероприятия по повышению результативности процесса внутреннего аудита

После проведенного анализа во втором разделе бакалаврской работы были предложены ряд мероприятий, которые позволят повысить результативность процесса внутреннего аудита и в целом эффективность предприятия.

Для повышения результативности процесса внутреннего аудита необходимо выполнить следующие мероприятия:

- 1 – разработать процедуру оценки внутренних аудиторов по итогам проведенных аудитов;
- 2 – определить риски аудита;
- 3 – разработать и внедрить на предприятии методику оценки кандидатов в аудиторы.

1. Процедура оценки внутренних аудиторов по итогам проведенных аудитов.

На анализируемом предприятии отсутствует обратная связь между проверяемыми подразделениями и аудиторами, проводившими аудит. Довольны или не довольны работой аудиторов, компетентны ли аудиторы, этично ли они вели себя при проведении внутреннего аудита и т.д.? Для того, чтобы ответить на поставленные вопросы предлагается описать процедуру оценки аудиторов по итогам проведенных аудитов. Данную процедуру необходимо проводить после каждого проведенного аудита или один раз в конце года.

В документированную процедуру «Внутренний аудит» необходимо включить раздел или подраздел «Оценка внутренних аудиторов по итогам аудитов».

Для проведения оценки отдел качества разрабатывает анкету, которая должна содержать вопросы, относящиеся к работе внутренних аудиторов. Например, оцениваются такие составляющие как: знание процесса / функции подразделения; поведение аудиторов (этичны, тактичны, уравновешены), насколько коммуникабельны аудиторы. Данную оценку проводит владелец процесса или руководитель проверяемого подразделения. Форма анкеты для проведения оценки аудиторов по итогам аудитов представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Анкета «Оценка работы внутренних аудиторов в 20__ году» по аудиту процесса / подразделения _____

№ п/п	Критерии оценки ¹	Оценка группы аудиторов
1	Знание области проверки	
2	Этичное поведение аудитора	
3	Соблюдение конфиденциальности	
4	Тактичность	
5	Коммуникабельность	
6	Умение владеть собой при проведении аудита	

Рекомендации²:

Ф.И.О., должность

Дата

Подпись

По итогам оценки и собеседования с руководителем службы качества или с представителем руководства по качеству пишется отзыв один общий на всех аудиторов, в котором представляется информация о том, допустить или

¹ Оценивание производится по 5-ти балльной шкале:

1	2	3	4	5
Очень плохо	Плохо	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично

² Обязательно для заполнения

не допустить аудитора к процедуре оценки кандидатов в аудиторы на следующий год. Также в отзыве можно указать информацию о необходимости в повышении квалификации аудитора.

Данная оценка проводится постоянно с целью выявления необходимости в повышении квалификации, знаний и умений аудитора. Таким образом, данная оценка позволит выявить компетентность аудиторов, чем выше компетентность, тем ниже риск ошибок, которые может допустить аудитор при следующем аудите.

2. Риски аудита. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 трактует понятие риск, как: «влияние неопределенности. Влияние выражается в отклонении от ожидаемого результата - позитивном или негативном. Неопределенность является состоянием, связанным с недостатком, даже частично, информации (3.8.2), понимания или знания о событии, его последствиях или вероятности» [2].

Таким образом, для процесса внутреннего аудита необходимо определить риски и предложить методику по оценке данных рисков. Это необходимо для того, чтобы при проведении и планировании аудитов процессов, продукции и в целом системы менеджмента качества были достигнутые поставленные цели аудитов. На рисунке 6 представлены разработанные риски для процесса внутреннего аудита. Риски определены для этапа планирования аудита, проведения аудита и для этапа окончания аудита [19].



Рисунок 6 – Риски процесса внутреннего аудита

Таким образом, нами определены риски для процесса внутреннего аудита. Выделение рисков и дальнейшая их оценка позволит достигать запланированных целей аудитов, минимизировать неблагоприятные последствия для рассматриваемого процесса и способствовать постоянному улучшению.

Для оценки рисков необходимо выбрать методику их оценки. Так как у организации нет опыта в проведении оценки рисков, то необходимо воспользоваться более простыми шкалами оценки, а после, того как приобретет опыт, то можно переходить к более сложным методам. Для оценки рисков процесса внутреннего аудита воспользуемся количественной

оценкой. Оценка рисков аудита проводится командой, в которую входят: представитель руководства по качеству, начальник отдела качества, руководитель группы аудита [9]. Оценка риска проводится согласно матрице, которая представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Экспертная матрица определения уровня риска

		Вероятность		
		Низкая	Средняя	Высокая
Ущерб	Средний	Низкий	Низкий	Средний
	Низкий	Низкий	Средний	Высокий
	Высокий	Средний	Высокий	Критический

Согласно таблице 12 уровень риска определяется путём пересечения строки «Ущерб» и «Вероятность». Команда экспертов определяют данный уровень. После того, как выявляется уровень риска необходимо провести его оценку. Оценка проводится, согласно таблице 13.

Таблица 13 – Оценка риска

Уровень риска	Оценка риска
Низкий уровень	Данный риск незначительный, его можно исключить с перечня рисков.
Средний уровень	Уровень приемлемый. Руководитель сам принимает решение о действиях по отношению к риску или процессу.
Высокий уровень	Данный уровень риска – нежелательный. Необходимо привести дополнительный анализ риска, разработать мероприятия по снижению уровня риска.
Критический уровень	Данный уровень риска недопустимый. Необходимо применить меры по снижению уровня данного риска, путем внесения изменений в процесс, таким образом, чтобы устранить или уменьшить данный вид риска.

Также хотелось бы предложить мероприятия по управлению рисками (рисунок 7), которые определены на рисунке 6.

Ошибка при планировании процесса аудита	1. Предупреждение ошибок путем согласования программы планов аудитов с компетентными органами (руководитель группы аудита, представитель руководства по качеству, владелец процесса). 2. Оперативная корректировка программы и планов аудитов.
Нехватка ресурсов	1. Перераспределение обязанностей между членами аудиторской группы в случае неявки или других обстоятельств. 2. Обеспечение взаимозаменяемости аудиторов, путем подготовки достаточного количества аудиторов.
Недостаточная компетентность аудиторов	1. Поддержание квалификации аудиторов путем регулярного обучения и участия в аудитах. 2. Проведение анализа результативности аудитов с последующим проведением корректирующих действий.
Ошибки в передаче информации об аудите	Установление требований к внутреннему обмену информацией на предприятии
Потеря, порча документированной информации	Установление требований к управлению документированной информацией.
Нарушение плана работ проверяемых подразделений	Согласование сроков и объема аудита с руководителями проверяемых подразделений, подготовка программы аудита на год.
Создание стрессовой ситуации для работников проверяемых подразделений	1. Информирование работников предприятия о целях и значении аудита, показать, что аудиторы являются помощниками. 2. Обеспечение прозрачности процесса аудита. 3. Установление требований к личным качествам аудитора.
Нерезультативность аудита	1. мониторинг и оценка деятельности аудиторов. 2. Проведение анализа результативности аудитов. 3. Предоставление результатов аудита высшему руководству.

Рисунок 7 – Мероприятия по управлению рисками

В приложении Г представлена форма Отчета об анализе и оценке рисков процесса внутреннего аудита.

Таким образом, данная методика позволит оценить риски и определить дальнейшие действия с ними. Необходимо отметить, что данная методика может быть пересмотрена и таблицы могут быть построены с учетом более высокой надежности и определить более жесткие требования к оценке рисков. Методику оценки рисков предлагается включить в руководство по качеству.

3. Методика оценки кандидатов в аудиторы. Для того, чтобы результаты проведённых аудиторских проверок были надежны, достоверны, полны, объективны необходимо привлекать в качестве аудиторов

проверенных и проходивших оценку аудиторов. Для этого внутри организации необходимо проводить ежегодно оценку внутренних аудиторов, которые будут допущены к внутренним аудитам.

Первым этапом в оценке кандидатов в аудиторы является их подбор. Кандидаты в аудиторы выбираются из числа работников предприятия. Далее согласно требованиям и рекомендациям ГОСТ Р ИСО 19011 определяются, какими качествами и знаниями и умениями должен обладать аудитор. Т.е. определяются критерии оценки (таблица 15). Критерии должны быть, как количественные, так и качественные для полноценной оценки кандидата в аудиторы [3].

Оценка проводится комиссией в составе, которого: начальник отдела качества и представитель руководства по качеству. Для того, чтобы оценка была объективной, полной, достоверной необходимо применить комбинацию методов. Из списка, которые представлены в ГОСТ Р ИСО 19011 нами будут использованы следующие методы оценки: анализ документов – данный метод позволит нам определить квалификацию специалиста, изучить документы об образовании и обучении в области СМК, собеседование – позволит оценить личные качества специалиста, а также знания и умения в области СМК [3].

Оценка будет проводиться в соответствии с требованиями, критериями, которые представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Требования к аудиторам

Требования	Аудитор	Руководитель группы аудита
Личные качества	Этичность, широта взглядов, дипломатичность, наблюдательность, проницательность, настойчивость, решительность, самостоятельность, открытость и непредубежденность, восприимчивость, универсальность, упорство, готовность к самосовершенствованию, высокая культура поведения, умение сотрудничать и работать с людьми.	
Образование	Высшее	Высшее
Опыт в проведении аудитов	Желателен	Желателен

Продолжение таблицы 14

Знания и умения	- знание и понимание требований руководства по качеству; - знание структуры, функций и взаимоотношений на предприятии; - умение применять принципы, процедуры и методы аудита; - умение собирать информацию путем результативных опросов, наблюдений и анализа документов, включая записи и данные; - расставлять приоритеты и концентрироваться на важных вопросах.	
	-	- умение разрешать конфликты; - умение организовывать и руководить членами аудиторской группы; - умение планировать аудит и результативно использовать ресурсы в процессе аудита
Опыт работы	Опыт работы в организации не менее одного года	Опыт работы в организации не менее двух лет, в том числе на руководящей должности не менее одного года
Обучение в качестве аудитора	Обучение теме «Внутренний аудит СМК» в сторонних организациях с получением свидетельства (сертификата) или работниками предприятия, у которых имеется свидетельство прохождения соответствующего внешнего обучения	Обучение в качестве аудитора в сторонних организациях

После оценки формируется Отчет по оценке кандидата в группу внутренних аудитов. После проведения оценки готовится распоряжение или приказ внутренний об утверждении списка работников, допущенных к проведению аудитов. Форма Протокола оценки кандидата в группу внутренних аудиторов приведена в Приложении Д.

Таким образом, качество проведенной внутренней проверки зачастую зависит от компетентности аудитора, в связи с этим оценку кандидатов необходимо проводить тщательно. Так как чем выше компетентность, тем ниже риск ошибочного аудиторского заключения [16]. В приложении Е представлена разработанная документированная процедура «Внутренний аудит» для предприятия ООО «Ферраплюс» .

3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий

Рассчитаем целесообразность и эффективность предложенных мероприятий для ООО ПКК «Ферроплюс».

В таблице 15 представлена смета на проведение и внедрение предложенных мероприятий.

Таблица 15 – Смета на проведение и внедрение мероприятий по повышению результативности процесса внутреннего аудита

Предложенное мероприятие	Статьи расходов	Сумма, руб
Разработка процедуры оценки внутренних аудиторов по итогам проведенных аудитов	Сбор и анализ информации	5 000 руб.
	Формирование и утверждение документа	Написание документа силами консалтинговой компании г. Тольятти
	Обучение персонала	
	Проведение аудита по новой процедуре	0 руб. Специалистами компании
ИТОГО:		5 000р.
Определение рисков аудита	Обучение специалистов компании основам оценки и выделения риска	12 000 р. Обучение 2 специалистов компании.
	Выделение риска внутреннего аудита	0 руб. Специалистами компании
	Документирование и наработка корректирующих и предупреждающих мероприятий	0 руб. Специалистами компании
	Мониторинг корректирующих и предупреждающих мероприятий	0 руб. Специалистами компании
ИТОГО:		12 000 р.
Разработка методики оценки кандидатов в аудиторы	Сбор и анализ информации	5 000 руб.
	Формирование и утверждение методики	Формирование методики силами консалтинговой компании г. Тольятти
	Обучение персонала	
	Отбор и оценка кандидатов в аудиторы	0 руб. Специалистами компании
ИТОГО:		5 000р.
ИТОГО:		22 000 р.

В таблице 16 рассмотрим основные статьи прибыли организации, достигнутые в результате внедрения разработанных мероприятий.

Таблица 16 – Статьи прибыли организации, достигнутые в результате внедрения разработанных мероприятий

Предложенное мероприятие	Описание результата экономии	Сумма прибыли	Пояснения расчета
1.Разработка процедуры оценки внутренних аудиторов по итогам проведенных аудитов	Грамотное и качественное проведение внутренних аудитов, выявление всех «Узких зон» процессов	25 000 руб.	Выявление «Узких мест» в процессах позволит наперед определять нежелательные последствия того или иного отклонения (риск не прохождения аудита при ресертификации на ИСО 9001, потеря сертификата и статуса надежного поставщика). Сумма взята в среднем (экономия компании в случае отсутствия данного пункта) учитывая отсутствия сертификата и возможности потери объемов производства как «ненадежный поставщик».
	Повышение компетентности ИТР компании	30 000 руб.	Возможность проведение аудитов на стороне, поставщикам 2 и 3 рангов. Сумма среднестатистическая по г. Тольятти при оказании данной услуги (1 шт.) с учетом что обучены 2 сотрудника организации.
ИТОГО:		55 000 руб.	
2. Определение риск аудита	Отказ от чрезмерной рискованной деятельности	16 000 руб.	Своевременное реагирование на риски процессов (остановка производства брака (среднестатистические данные по браку, в случае своевременной остановки производства и выпуска не большого количества бракованных изделий), корректировка режимов оборудования (термоформовочной печи и станков по запрессовке быстрорастяжимой арматуры)),
	Планирование и реализация сдерживающих мер по наступлению неблагоприятных событий	8 000 руб.	Наработка мероприятий по сдерживанию рисков и улучшения неблагоприятных событий (за расчет взяты данные с случае выявления заранее отклонений в процессе «Внутренний аудит», которые не понесли бы за собой ущерб).
ИТОГО:		24 000 руб.	
3. Разработка методики оценки кандидатов в аудиторы	Повышение компетентности ИТР компании	30 000 руб.	Возможность проведение аудитов на стороне, поставщикам 2 и 3 рангов. Сумма среднестатистическая по г. Тольятти при оказании данной услуги (1 шт.) с учетом, что обучены 2 сотрудника организации.
	Определение уровня потенциальных возможностей специалиста с целью оценки перспектив роста	20 000 руб.	Взаимозаменяемость сотрудников (инженер по качеству-Ведущий инженер по качеству), Возможность выполнения функций одного специалистами несколькими сотрудниками разделив полномочия (уменьшение штатной единицы).
ИТОГО:		50 000 руб.	
ИТОГО:		99 000 руб.	В расчет (повышение компетентности ИТР компании взято один раз).

Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий основывается на расчете показателей сравнительной экономической эффективности вложений и прибыли организации.

Сводные данные по расчету экономического эффекта приведены в таблице 17. Данные по прибыли взяты из таблицы 4 (п. 6).

Таблица 17 – Расчет экономии ООО ПКК «Ферроплюс» при принятии и внедрении предложенных мероприятий

	Показатели	Отсутствие предложенных мероприятий	Предложенные мероприятия внедрены в компанию
1 год	Затраты на внедрение, руб.	0 руб	22 000руб
	Прибыль организации при реализации мероприятий в месяц, руб.	529 729 руб.	628 729 руб.
	Годовая прибыль компании, руб.	6 356 750 руб.	7 104 750 руб. В расчет выгода от внедренных мероприятий взята следующим образом (Мероприятие №1 – по графику проведения внутренних аудитов (раз в 3 месяца), мероприятие №2 – ежемесячно, мероприятие №3 - Повышение компетентности ИТР компании – учтено из мероприятия №1, Определение уровня потенциальных возможностей специалиста с целью оценки перспектив роста - ежемесячно)

Таким образом, годовая экономическая эффективность при внедрении предложенных мероприятий составляет 748 000 руб.

После определения годового экономического эффекта необходимо рассчитать срок окупаемости затрат на внедрение предложенных мероприятий по формуле 2.

$$T_{\text{ок}} = \frac{K}{\text{Э}}, \quad (2)$$

где K – вложения на внедрение и реализацию предложенных мероприятий;

Э – годовой экономический эффект.

Срок окупаемости составит: $T_{\text{ок}} = 0,03$ года (1/2 мес).

Рассчитаем фактический коэффициент экономической эффективности предложенных мероприятий ($E_{\text{ф}}$) по формуле 3.

$$E_{\text{ф}} = 1/T_{\text{ок}} = 1/0,03 = 33,3 \quad (3)$$

Фактический коэффициент экономической эффективности предложенных мероприятий больше чем 1, поэтому разработка и внедрение предложенных мероприятий является эффективной.

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий с помощью метода чистой приведенной стоимости ЧДД (чистый дисконтированный доход) по формуле 4.

Чистый дисконтированный доход – показатель, позволяющий оценить инвестиционную привлекательность того или иного проекта, в нашем случае внедрение разработанных мероприятий будем рассматривать как реализация нового проекта в компании. Основываясь на величине чистого дисконтированного дохода, мы можем понять, насколько обоснованными и привлекательными являются его первоначальные капиталовложения с учетом запланированного уровня доходности проекта, не дожидаясь его результатов.

$$NPV = IC + \sum CF_t / (1 + r)^t, \quad (4)$$

где: NPV – величина чистого дисконтированного дохода;

IC – первоначальные инвестиции, затраты на разработку и внедрение мероприятий;

CF_t – потоки денежных средств в конкретный период срока окупаемости проекта, которые представляют собой суммы притоков и оттоков денежных средств в каждом конкретном периоде t ($t = 1 \dots n$);

r – ставка дисконтирования.

В зависимости от значения данного показателя оценивается привлекательность проекта. В случае если:

1. $NPV > 0$, то инвестиционный проект, реализация разработанных мероприятий выгодны, инвестор получит прибыль;

2. $NPV = 0$, то проект, реализация разработанных мероприятий не принесет ни прибыли, ни убытка;

3. $NPV < 0$, проект, реализация разработанных мероприятий невыгодна и сулит руководству организации убытки.

Метод расчета индекса рентабельности инвестиций ИД(PI) (формула 5):

$$PI = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} / IC \quad (5)$$

Индекс рентабельности показывает, в какой мере возрастает ценность проекта в расчете на 1 рубль затрат.

Метод расчета внутренней нормы прибыли инвестиций ВНД (IRR) (формула 6):

$$\sum_k \frac{P_k}{(1+ИВН)^k} = 0 \quad (6)$$

Внутренняя норма прибыли представляет собой ставку дисконтирования, при которой достигается безубыточность проекта, что означает равенство дисконтированных потоков затрат и поступлений, то есть ставка дисконта при которой $NPV=0$.

Срок окупаемости рассчитаем по формуле 7:

$$T = T - \frac{\text{накопленный денежный поток в году } T}{\text{денежный поток в году } (T_i + 1)} \quad (7)$$

В таблице 18 представлены результаты расчета чистого дисконтированного дохода ЧДД (NPV) при реализации мероприятий для повышения результативности процесса внутреннего аудита.

Для расчета принимаем темп роста инфляции 4,2% (прогноз на 2019 год), закладываем его в ставку дисконтирования, как безрисковую доходность;

Срок жизни мероприятий закладываем 1 год (согласно графику актуализации документации) $T = 12$ месяцев.

Процент ставки дисконтирования r принимаем равной 19,93 %, поскольку она складывается из безрисковой доходности (ожидаемая норма доходности активов, по которым собственный финансовый риск равен нулю. Другими словами, это доходность по абсолютно надежным вариантам вложения денежных средств) и всех рисков новой идеи (принимается самими инвесторами, в нашем случае высшим руководством ООО ПКК «Ферроплюс» . По состоянию на январь 2019 г. средневзвешенные процентные ставки по депозитам в рублях на срок до 1 года по 30 крупным банкам РФ составили 15,73%. Эта ставку и будем принимать как риск новой идеи для реализации и внедрения наработанных мероприятий.

Таблица 18 – Вычисление чистого дисконтированного дохода ЧДД (NPV) при реализации мероприятий по повышению результативности процесса внутренние аудиты

Месяца	Период	КВ (кап.влож ения)	Денежный доход от внедренных мероприятий+прибыль организации, руб.	Прибыль организации, руб	Денежный поток, руб	Накопленный денежный поток, руб.	r, коэффициент дисконтирования	Дисконтирован- ный денежный поток, руб.	Накопленный дисконтирова- нный денежный поток, руб.
	0	22 000,0			-22 000,0	-22 000,0	19,93%	-22 000,0	-22 000,0
май	1		6 455 750,0	6 356 750,0	99 000,0	77 000,0	19,93%	82 548,2	60 548,2
июнь	2		6 400 750,0	6 356 750,0	44 000,0	121 000,0	19,93%	30 591,2	91 139,4
июль	3		6 400 750,0	6 356 750,0	44 000,0	165 000,0	19,93%	25 507,6	116 647,0
август	4		6 455 750,0	6 356 750,0	99 000,0	264 000,0	19,93%	47 854,6	164 501,6
сентябрь	5		6 400 750,0	6 356 750,0	44 000,0	308 000,0	19,93%	17 734,3	182 235,9
октябрь	6		6 400 750,0	6 356 750,0	44 000,0	352 000,0	19,93%	14 787,2	197 023,1
ноябрь	7		6 455 750,0	6 356 750,0	99 000,0	451 000,0	19,93%	27 742,2	224 765,2
декабрь	8		6 400 750,0	6 356 750,0	44 000,0	495 000,0	19,93%	10 280,9	235 046,1
январь	9		6 400 750,0	6 356 750,0	44 000,0	539 000,0	19,93%	8 572,4	243 618,5
февраль	10		6 455 750,0	6 356 750,0	99 000,0	638 000,0	19,93%	16 082,6	259 701,1
март	11		6 400 750,0	6 356 750,0	44 000,0	682 000,0	19,93%	5 960,0	265 661,1
апрель	12		6 400 750,0	6 356 750,0	44 000,0	726 000,0	19,93%	4 969,6	270 630,7
NPV								270 630,68	0

Результаты расчетов основных индексов целесообразности принятия мероприятий представлены в таблице 19.

Таблица 19– Показатели индексов целесообразности принятия мероприятий по повышению результативности процесса внутренние аудиты

№	Формула расчета	Значение показателя	Заключение
1	$NVP = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC$ Величина чистого дисконтированного дохода	270 630,68 руб.	ЧДД (NPV) > 0, мероприятия следует принять
2	$PI = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} / IC$ Индекс доходности	13,30139446	PI > 1, мероприятия следует принять
3	ВНД (IRR) Решение было найдено с использованием электронных таблиц Excel, с помощью функции ВНД Внутренняя норма прибыли	402%	IRR>r= 19,93 %, то мероприятия следует принять
4	Ток=Т-диск.накопленный денежный поток в году T1/диск.денежный поток в году (T1+1)	Ток=0,53 месяцев.	Окупаемость менее года

На основании полученных данных построим график изменения NPV (рисунок 8).

....

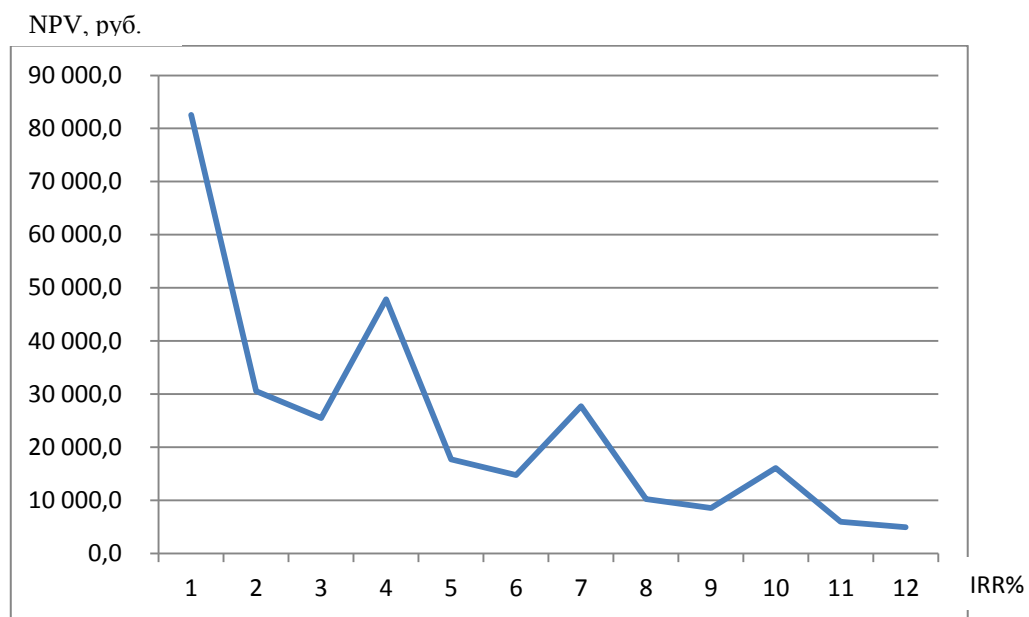


Рисунок 8 – График изменения NPV

Таким образом, оценка эффективности принятия мероприятий по повышению результативности процесса внутреннего аудита является привлекательной, при их окупаемости менее 1 год, и внутренней нормы прибыли в 402%.

Заключение

Цель работы повышение результативности процесса внутреннего аудита, а также повышение эффективности всего предприятия. Для реализации данной цели в работе рассмотрены теоретические вопросы аудита системы менеджмента качества, внутреннего аудита, результативности процесса внутреннего аудита, определены показатели результативности процесса внутреннего аудита, описаны особенности функционирования выбранного предприятия, а также проведен его анализ. Подробно проанализирован процесс внутреннего аудита. В работе определены такие понятия как: результативность, риски, аудит, внутренний аудит, показатели результативности.

Для анализа было выбрано предприятие ООО «Ферроплюс». Для данного предприятия были разработаны технико-экономические показатели предприятия, проведен анализ процесса внутреннего аудита, проведен SWOT – анализ, также оценена результативность всего СМК и в частности результативность процесса внутреннего аудита. Был проведен аудит процесса внутреннего аудита и были выявлены слабые места, такие как:

- не определена процедура оценки аудиторов по итогам проведенных аудитов;
- не описаны действия по оценке кандидатов в аудиторы;
- не определены риски аудита.

Для данных несоответствий были разработаны мероприятия для повышения результативности процесса внутреннего аудита и в целом эффективности предприятия.

Для повышения результативности и эффективности были разработаны следующие мероприятия:

Описана процедура оценки аудиторов по итогам проведенных аудитов. Оценка проводится путем опроса владельцев процессов / руководителей проверяемых подразделений, а также отзыва от представителя руководства

по качеству или начальника отдела качества.

Описаны действия по оценке кандидатов в аудиторы. В работе представлены требования (критерии) к аудиторам и предложена методика, по которой будет проводиться оценка.

Также предложены риски для процесса внутреннего аудита и методика данных оценки рисков.

Итогом работы стал расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий, также определена величина чистого дисконтированного дохода, внутренняя норма прибыли инвестиций, срок окупаемости предложенных мероприятий.

Список используемой литературы

1. ГОСТ Р ИСО 9001–2015 Система менеджмента качества. Требования [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200124394> / (дата обращения 10.03.2019).
2. ГОСТ Р ИСО 9000 – 2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [Электронный ресурс] / Режим доступа <http://docs.cntd.ru/document/1200124393> (дата обращения 11.03.2019).
3. ГОСТ Р ИСО 19011 – 2012 Руководящие указания по аудит систем менеджмента [Электронный ресурс] / Режим доступа <http://docs.cntd.ru/document/1200095049/> (дата обращения 15.04.2019).
4. Асташова Ю.В. Показатели процесса в системе менеджмента качества. М.: Стандарты и качество, 2017. № 2.
5. Бычков В.П. Эффективность и результативность процессов производства. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та: 2016. 325 с.
6. Бурцев В.В. Внутренний аудит на предприятии: практические аспекты реализации аудита. Питер: 2015. 647с.
7. Камышанов П.И. Практическое пособие по аудиту СМК: Монография. М.: 2016. 135с.
8. Кане М.М. Аудит как процесс СМК. Питер: 2013. 379 с.
9. Крышкин О. В. Настольная книга по внутреннему аудиту. Риски и бизнес-процессы. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 477 с. (дата обращения: 31. 03. 2019).
10. Лapidус В.А. Всеобщее качество в российских компаниях. М.: Государственный университет управления, 2014. 258 с.
11. Магомедалиева О. В. Повышение эффективности управления промышленным предприятием на основе реализации процессно-ориентированного подхода. / О.В. Магомедалиева. – Орел, 2016. 129 с.
12. Макеева Ф. С. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособ. для вузов. Ульяновск.: 2015. 88 с.

13. Огвоздин В.Ю. Управление качеством: Основы теории и практики: учебное пособие. – 5-е изд. М.: «Дело и Сервис», 2014. 290 с.
14. Сыпало К. Анализ системы менеджмента качества// Управление предприятием.2017. №1. С.45-48
15. Фейгенбаум А. Контроль качества продукции: учеб. пособ. для вузов. Москва.: 2015. 120 с.
16. Bagster S.H. The effectiveness of the quality management system / S.H. Bagster. – New York: McGraw-Hill, 2014.235 p.
17. Chester H. W. Methods of assessing the effectiveness of the internal audit process Quality Management System / H. W. Chester. – London: Harvard Business School Press, 2008. 320 p.
18. Grer B.A. Audit of quality management system as one of the most / B.A. Grer. – Production Journal of Social Sciences. 2016. №1. P. 274-276.
19. Bujold M.S. Process risks / M.S. Bujold: St. Lucie Press, 2014. 365 p.
20. Venc D.G. Competence of auditors and their assessment / D.G. Venc, 2013. 325 p.

Паспорт процесса «Разработка, внедрение и совершенствованием СМК»

<i>Идент. № У-02</i>	Наименование:	РАЗРАБОТКА, ВНЕДРЕНИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА		
	Назначение:	Организация деятельности Компании для обеспечения гарантии качества выпускаемой продукции и настройки этого качества на ожидания потребителей (заказчиков)		
	Владелец:	Представитель руководства по качеству	/	/
	Состав МФГ:	Высшее руководство, представитель руководства по качеству (ПРК), заместитель директора по коммерческим вопросам, заместитель директора по производству и логистике, заместитель директора по качеству, начальник производства		
	н. IATF 16949	5.1, 5.2, 5.4, 5.6, 8.2, 8.4 и 8.5		
	Цели на 2015г.	1) Уровень соответствия СМК Компании требованиям стандарта IATF 16949 по результатам внутренних аудитов – 93% (отсутствие значительных несоответствий, 5 незначительных несоответствий); 2) Оценка СМК по результатам внешних аудитов не ниже 95% от максимально возможной		

Что и чем (оборудование, средства и т.п.):

- орг. техника;
- ИС «Мониторинг деятельности»;

ВХОДЫ:

- Политика в области качества;
- решения высшего руководства;
- отчет по SWOT-анализу;
- предложения по улучшению;
- отчеты по внешнему браку;
- отчеты по внутреннему браку

Показатели процесса:

- Процент соответствия СМК требованиям стандарта IATF 16949 по результатам внутренних аудитов;
- Процент соответствия требованиям потребителей по результатам внешних аудитов;
- Процент выполнения Плана разработки, внедрения и совершенствования СМК;
- Процент выполнения Программы внутренних аудитов

Основные ЭТАПЫ

1. Планирование системы менеджмента качества (СМК)

2. Разработка, внедрение и совершенствование СМК

3. Мониторинг и оценка деятельности по разработке, внедрению и совершенствованию СМК

4. Анализ СМК со стороны высшего руководства

Кто (персонал, подготовка, знания, навыки):

- представитель руководства по качеству;
- владельцы процессов / руководители структурных подразделений;
- высшее руководство

ВЫХОДЫ:

- Цели в области качества;
- документально описанная деятельность (РК, ДП, паспорта процессов, СТП, РИ, И, МИ и др.);
- отчеты по мониторингу и измерению показателей / целей процессов;
- отчет по функционированию СМК;

Как (инструкции, процедуры, методы):

Законодательные и нормативные требования РФ; Миссия, Видение, Политика в области качества и цели;
РК 4.2-001 «Руководство по качеству»;
ДП 4.2-001 «Управление документацией»;
ДП 4.2-002 «Управление записями»;
ДП 8.2-003 «Внутренний аудит»;
СТП 5.0-002 «Разработка, внедрение и совершенствование системы менеджмента качества».

Процесс У-02 «Разработка, внедрение и совершенствование СМК»		
Наименование показателя	Ед. изм.	Метод расчета
<i>Показатели результативности</i>		
пУ02.1 - Процент соответствия СМК требованиям стандарта IATF 16949 по результатам внутренних аудитов (<i>крайняя оценка</i>)	%	$nУ02.1 = 100 - \left(\frac{B_{факт}}{B_{план}} * 100 - 100 \right),$ $B = 0,8 \times O_{зн} + 0,2 \times O_{нз},$ где B – балл приведения результатов аудита к единому знаменателю; $0,8$ и $0,2$ – коэффициенты весомости значительных и незначительных несоответствий; $O_{зн}$ – общее количество значительных отклонений, не устраненных на дату расчета показателя; $O_{нз}$ – общее количество незначительных отклонений, не устраненных на дату расчета показателя.
пУ02.2 – Процент соответствия требованиям потребителей по результатам внешних аудитов (<i>крайняя оценка в отчетном периоде</i>)	%	$nУ02.2 = \frac{B_{факт}}{B_{max}} * 100\%,$ где: $B_{факт}$ – фактическое количество баллов, полученное в ходе внешнего аудита; B_{max} – максимальное количество баллов, полученное в ходе внешнего аудита;
<i>Показатели функционирования</i>		
пУ02.3 - Процент выполнения Плана разработки, внедрения и совершенствования СМК, %	%	$nУ02.3 = \frac{\sum Yp_{план_мер.(факт)}}{\sum Yp_{max_мероп._плана}} * 100\%,$ где $Yp_{план_мер.(факт)}$ – фактический процент выполнения мероприятия плана на текущую дату; $Yp_{max_мероп._плана}$ – максимальный процент выполнения мероприятия плана на текущую дату.
пУ02.4 - Процент выполнения Программы внутренних аудитов	%	$nУ02.4 = \frac{A_{факт}}{A_{план} + A_{внепл.}} * 100\%,$ где $A_{факт}$ – количество проведенных внутренних аудитов (в т.ч. и внеплановых) в отчетном периоде; $A_{план}$ – количество запланированных внутренних аудитов на отчетный период в Программе внутренних аудитов; $A_{внепл.}$ – количество внутренних аудитов за отчетный период вне Программы

ССП СМК ООО ПКК «Ферроплюс»

Аспект	Стратегическая цель	Показатель	Формула расчета	Текущие показатели	Планируемый показатель
1	2	3	4	5	6
1.Экономические	1.1 Сдерживание на прежнем уровне доходность бюджета и уменьшение себестоимости продукции для формирования конкурентоспособных цен	1.1.1 Темп прироста доли финансирования	$T_{np} = \frac{V_{np\text{тек.п.}}}{V_{np\text{предш.п.}}} * 100 - 100$ $V_{np\text{тек.п.}}$ - Текущие объемы бюджетирования $V_{np\text{предш.п.}}$ - Предыдущие объемы бюджетирования	0,58	0,72
		1.1.2 Темпы увеличения прибыли при продаже производимых изделий	$T_{выр} = \sum \frac{P_{\text{тек пер}} * C_{\text{тек пер}}}{P_{\text{предш.пер}} * C_{\text{предш.пер}}} * 100 - 100$ $P_{\text{тек пер}}$ - текущие объемы продаж $C_{\text{тек пер}}$ – текущая стоимость, за 1 ед. продукции $P_{\text{предш.пер}}$ - предшествующий объем продаж, $C_{\text{предш.пер}}$ – предшествующая стоимость, за 1 ед. продукции	3,2	4,7
		1.1.3 Темп снижения уровня затрат на изготовление и продажу продукции	$T_{затр} = \frac{S_{затр\text{тек.п.}}}{S_{затр\text{предш.п.}}} * 100 - 100$ $S_{затр\text{тек.п.}}$ - Текущие общие затраты на изготовление и продажу продукции $S_{затр\text{предш.п.}}$ - Предшествующие общие затраты на изготовление и производство и продажу продукции	0,2	0,3
		1.1.4 Прибыль (убыток) от сбыта изготавливаемых	$\Pi / Уб = B_{\text{безНдс}} - Z_{np}$ $B_{\text{безНдс}}$ - Прибыль от продажи деталей без НДС	+2 000000	+3500000

Аспект	Стратегическая цель	Показатель	Формула расчета	Текущие показател и	Планируем ый показатель
1	2	3	4	5	6
		изделий	$Z_{пр}$ - затраты на изготовление и продажу деталей, включенные в себестоимости продукции.		
		1.1.5 Расширение изготавливаемой	$T_{пр.м} = \frac{Vn_{тек.пер} * П_{тек.пер}}{Vn_{предшпер} * П_{предшпер}} * 100$ $Vn_{тек.пер}$ - текущие объемы продаж $П_{тек.пер}$ - текущая прибыль $Vn_{предшпер}$ - предшествующий объем продаж, $П_{предшпер}$ - предшествующая прибыль	40%	80%
		1.1.6 Темпы прироста рентабельности ООО ПКК Ферроплюс	$T_{рен} = \frac{P_{тек.п.}}{P_{предш.п.}} * 100 - 100$ $P_{тек.п.}$ -текущая рентабельность фирмы $P_{предш.п.}$ - предшествующая рентабельность фирмы	12,5	Не менее 13
		1.1.7 Формирование необходимого производственного штатного расписания	$Шр = \frac{\text{Факт. шт. расп.}}{\text{План шт. расп.}} * 100\%$ Факт. шт. расп - текущее штатное расписание по РСиС План шт. расп. – необходимое штатное расписание по РСиС	100%	100%

Аспект	Стратегическая цель	Показатель	Формула расчета	Текущие показатели	Планируемый показатель
1	2	3	4	5	6
2.Ориентация	2.1 Увеличение объемов реализации продукции и сохранение репутации надежного поставщика	2.1.1 Индекс динамики валовой продукции	$I_{\text{вп}} = \frac{ТП_{\text{тек.п.}} + Hн_{\text{тек.п.}} + Hк_{\text{тек.п.}}}{ТП_{\text{предш.п.}} + Hн_{\text{предш.п.}} + Hк_{\text{предш.п.}}} * 100$ $ТП_{\text{тек.п.}}$ – текущий объем товарной продукции $Hн_{\text{тек.п.}}$ –текущая стоимость остатков незавершенного производства (начальный период) $Hк_{\text{тек.п.}}$ – текущая стоимость остатков незавершенного производства (конечный период) $ТП_{\text{предш.п.}}$ – предшествующий объем товарной продукции $Hн_{\text{предш.п.}}$ – предшествующая стоимость остатков незавершенного производства (начальный период) $Hк_{\text{предш.п.}}$ – предшествующая стоимость остатков незавершенного производства (конечный период)	100%	100%
		2.1.2 Индекс динамики товарной продукции	$Imm = \frac{Tp_{\text{тек.п.}}}{Tn_{\text{предш.п.}}} * 100$ $Tp_{\text{тек.п.}}$ - текущий объем товарной продукции $Tn_{\text{предш.п.}}$ - предшествующий объем товарной продукции	100%	100%
		2.1.3 Индекс динамики продаж продукции	$I_{\text{рп}} = \frac{Rp_{\text{тек.п.}}}{Pn_{\text{предш.п.}}} * 100$ $Rp_{\text{тек.п.}}$ - Текущие объемы проданной продукции $Pn_{\text{предш.п.}}$ - предшествующий объем проданной продукции	100%	100%

Аспект	Стратегическая цель	Показатель	Формула расчета	Текущие показатели	Планируемый показатель
1	2	3	4	5	6
		2.1.4 Прохождение технических аудитов уполномоченными организациями без критических отклонений	Усредненный балл оценки удовлетворенности аудиторской проверки	86%	90%
3. Внутренние процессы организации	3.1 Освоение новых проектов согласно графикам реализации и запуска	3.1.1 Осуществление подготовки производства согласно утвержденным графикам	$\text{Точно в срок} = \frac{\text{Факт. осв. за год}}{\text{План осв. актов}} * 100\%$ Факт. осв. за год – Количество освоенных актов за год за фактический промежуток времени План осв. актов - Количество освоенных актов за год за планируемый промежуток времени	70,75%	100%
		3.1.2 Снижение заводских расходов (наладочный брак)	Факт уд. Вес в ТП затрат	0,00002 уд. вес	0,00001 уд. вес
		3.1.3 Снижение затрат на внутренний брак	Не превышение затрат на НП (несоответствующую продукцию) по итогам года	65,56%	не более 100 %
	3.2 Обеспечение собственного производства качественными комплектующими развивая поставщиков. СМК	3.2.1 Уменьшение затрат путем оптимизации закупки материалов и комплектующих	$\text{Затр} = \frac{\text{Нар. экон}}{\text{План экон}} * 100\%$ Нар. экон – нарастающая сумма экономии План экон – плановая сумма экономии	1,1 млн. руб	1,15 млн. руб
		3.2.2 Достижение необходимого уровня РРМ по основным поставщикам	$\text{Затр} = \frac{\text{Факт кол} - \text{во пост.}}{\text{План кол} - \text{во пост.}} * 100\%$ Факт кол – во пост – фактическое количество поставщиков организации План кол – во пост. – плановое количество поставщиков организации с достижение необходимого уровня РРМ	100%	100%

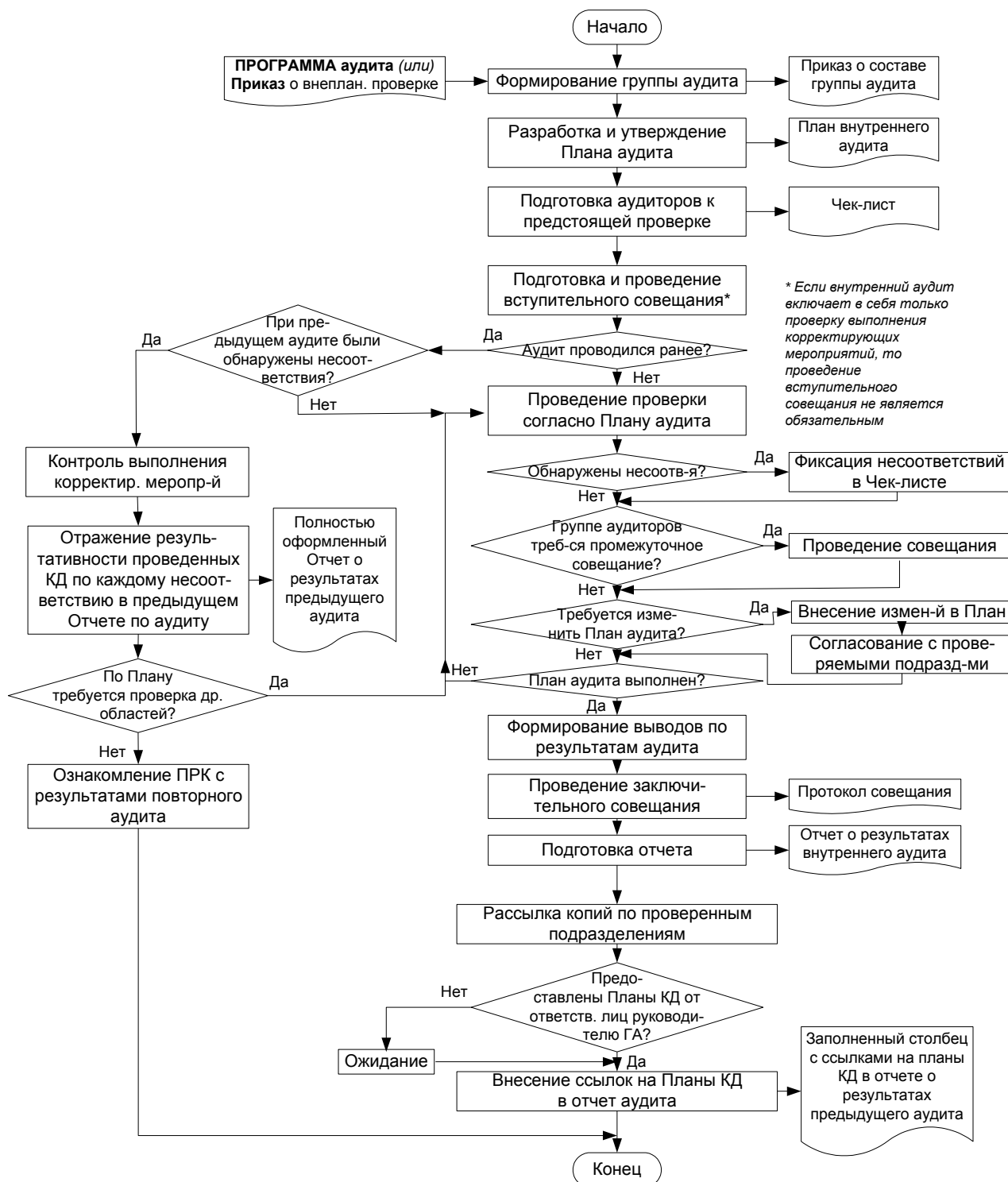
Аспект	Стратегическая цель	Показатель	Формула расчета	Текущие показатели	Планируемый показатель
1	2	3	4	5	6
	3.3 Своевременное обеспечение производства комплектующими и отгрузка готовой продукции потребителям.	3.3.1 Выполнения графика отгрузки по потребителям	$\text{Вып} = \frac{\text{Факт кол} - \text{во потр}}{\text{План кол} - \text{во потр.}} * 100\%$ Факт кол – во потр – фактическое количество потребителей организации с выполнение обязательств по отгрузки План кол – во потр. – плановое количество потребителей организации	10	13
		3.3.2 Снижение затрат через оптимизацию логистической цепочки	(Фактический экономический эффект отчет месяца (руб.) по нарастающей/Плановый экономический эффект)x100%	500т.руб	300 т.руб
		3.3.3 Уровень производственно-складских запасов по комплектующим	(Сумма фактических остатков на 1-е число/Сумма планируемых остатков на 1-е число/)x100	134%	не менее 90% не более 100%
	3.4 Совершенствование системы контроля, обеспечивающей изготовление качественной продукции	3.4.1 Уровень выполнения установленного РРМ по основным потребителям	Кол-во месяцев с выполненным показателем/12 месяцев*100%	68%	100%
		3.4.2 Снижение заводских расходов	Фактическая сумма брака по всем кодам/сумма товарного выпуска	1 млн. руб	500 т.руб
		3.4.4 Темп прироста рекламаций от потребителя	$T_{np} = \frac{Y_{\text{пр.ттек.п.}}}{Y_{\text{пр.предш.п.}}} * 100 - 100$ $Y_{\text{пр.ттек.п.}}$ - общее количество рекламаций текущего периода $Y_{\text{пр.предш.п.}}$ - общее количество рекламаций за предыдущий период	0,45	0,15
	3.5 Ритмичный выпуск продукции,	3.5.1 Выполнение плана производства	Факт бюджета производства в учетных ценах / план бюджета производства в учетных ценах * 100%	98%	100%

Аспект	Стратегическая цель	Показатель	Формула расчета	Текущие показатели	Планируемый показатель
1	2	3	4	5	6
	удовлетворяющей требованиям потребителей	3.5.2 Уменьшение заводских затрат	Факт уд. Вес в ТП затрат за год по нарастающей	70 т.руб	55 т.руб
	3.6 Эффективное обслуживание оборудования, зданий, сооружений, коммуникаций для удовлетворения требований к продукции, безопасному производству и охране окружающей среды	3.6.1 уменьшение расходов на обслуживание оборудования, оснастки	Факт уд. Вес в ТП затрат за год по нарастающей (не более 0,00013)	80 т.руб	50 т.руб
		3.6.2 Достижение планируемого результата по улучшению системы управления техникой безопасностью и охраной труда	$\text{Дост} = \frac{\text{Факт прогр.}}{\text{План прогр}} * 100\%$ Факт прогр. – фактическое количество программ по улучшению системы управления техникой безопасностью и охраной труда План прогр. – плановое количество программ по улучшению системы управления техникой безопасностью и охраной труда	75%	100%
		3.6.3 Затраты на исправление, доработку брака в общем объеме постоянных затрат, %	$D_{\text{испр.}} = \frac{V_{\text{затрат на испра}}}{V_{\text{пост.затр.}}} * 100$ где $V_{\text{затрат на испр}}$ – объем понесенных затрат на исправление оказанных услуг за рассматриваемый период (тыс.руб.) $V_{\text{пост.затр.}}$ – объем постоянных затрат за рассматриваемый период (тыс.руб.)	14%	6%
		3.6.4 Экономия косвенных затрат, %	$\mathcal{E}_{\text{накладрасх.}} = 100 - \frac{V_{\text{накл.расх. на н.п.}}}{V_{\text{накл.расх. на к.п.}}} * 100$ где $V_{\text{накл. расх. на н.п.}}$ – объем накладных расходов на начало периода; $V_{\text{накл. расх., на н.п.}}$ – объем накладных расходов на конец периода	30%	50%

Аспект	Стратегическая цель	Показатель	Формула расчета	Текущие показател и	Планируем ый показатель
1	2	3	4	5	6
Возможност и	4.1 Обеспечить автосборочные заводы запчастями в соответствии требованиям потребителя стандарта ИСО 9001.	4.1.1 Уровень валовой прибыли от производственной деятельности	$\text{Вал. пр} = \frac{\text{приб от реал. деят}}{\text{Перем. затр} + \text{ТЗР} + \text{пост. затр}} * 100\%$ приб от реал. деят. – прибыль от реализованной производственной деятельности Перем.затр + ТЗР + пост.затр – сумма переменных затрат, транспортно заготовительные расходы и постоянных затрат.	106%	100%
		4.1.2 Повышение средней оценки удовлетворенности основных потребителей	ср бал.оценки удв. потр.	94	Не менее 90
		4.1.3 Совершенствование системы менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда (выполнение мероприятий)	$\text{СМК} = \frac{\text{Факт. мер}}{\text{План мер}} * 100\%$ Факт. мер – фактически запланированные мероприятия План мер – план запланированные мероприятия	75%	100%
	4.2 Развитие новых проектов соответствующего качества установленные сроки.	4.2.1 Не превышение уровня затрат в товарной продукции	Факт уд. Вес в ТП затрат по дополнительным работам вызванных недостатками в технологическом процессе и оснастке,	0,0016 уд.вес	0,00158 уд.вес
		4.2.2 Уменьшение заводских расходов на производство новой продукции	Фактическая сумма экономии по мероприятиям по снижению затрат за год	40 т. руб	20 т. руб
		4.2.3 Своевременное предоставление данных по новым продуктам/по конструкторским изменениям	$\text{Своевр} = \frac{\text{Мес. с вып. мер}}{12} * 100\%$ Мес. с вып. мер – месяца с выполненными запланированными мероприятиями	75 %	100%

Аспект	Стратегическая цель	Показатель	Формула расчета	Текущие показатели	Планируемый показатель
1	2	3	4	5	6
		4.2.4. Темп роста новых проектов	$T_{np} = \frac{Ud.np_{тек.п.}}{Ud.np_{предш.п.}} * 100 - 100$ $Ud.np_{тек.п.}$ - текущее общее количество новых проектов $Ud.np_{предш.п.}$ - предшествующее общее количество новых проектов	0,3	0,5
		4.2.5 Запущенные новые проекты	$V_{рас.} = \frac{V_{раск. дел ттекпер.}}{V_{общ. ттекпериод.}} * 100$ $V_{общ. ттекпериод.}$ - текущий Общий объем новых $V_{раск. дел ттекпер.}$ - предшествующий Объем запущенных в производство новых проектов	50%	100%
		4.2.6 Закрытые новые проекты	$V_{т.} = \frac{V_{тяж тек. пер.}}{V_{общ. тек. пер.}} * 100$ $V_{общ. ттекпериод.}$ -текущий Общий объем новых проектов $V_{тяж. дел ттекпер.}$ - предшествующий Объем закрытых новых проектов	20%	0 %

Алгоритм проведения внутреннего аудита



Форма Отчета об анализе и оценке рисков процесса внутреннего аудита
за 20__год

Наименование риска процесса внутреннего аудита	Анализ риска			Оценка уровня риска	План воздействия на риск	Срок, ответственный
	Вероятность	Ущерб	уровень			

(должность)

(ФИО)

(подпись)

(дата)

**Протокол оценки кандидата во внутренние аудиторы №
за 20__ г.**

ФИО оцениваемого _____

Образование _____
(высшее/среднее, специальность, год окончания)

Пройденные курсы _____
(название курса, название учебного заведения, год прохождения, кол-во часов)

Опыт проведения аудитов _____

Опыт работы в
организации _____

Личные качества

№ п/п	Качества	Описание качеств	Отметка (+ / -)
1	Этичен	Искренний, честный, сдержанный. Соблюдает корпоративную культуру	
2	Широта взглядов	Готов рассматривать альтернативные идеи или точки зрения	
3	Дипломатичен	Умение тактично вести себя с людьми	
4	Наблюдателен	Внимательно относится к деталям	
5	Проницателен	Способен понимать ситуацию	
6	Настойчивый	Действует упорно, сосредоточившись на достижении целей	
7	Решителен	Способен в сложной ситуации принять верное решение	
8	Самостоятелен	Свободно действует и при взаимодействии с другими поступает независимо	
Итого			

Знания и умения аудитора и РГА

№ п/п	Знания и умения аудитора и РГА	Отметка (+ / -)
1	Знание и понимание стандартов серии ГОСТ ISO 9000	
2	Знание структуры, функций и взаимоотношений в ТГУ	
3	Умение применять принципы, процедуры и методы аудита	
4	Умение собирать информацию путем результативных опросов, наблюдений и анализа документов, включая записи и данные	
5	Расставлять приоритеты и концентрироваться на важных вопросах	
6	Умение предупреждать и разрешать конфликты	
7	Умение организовывать и руководить членами аудиторской группы	
8	Умение планировать аудит и результативно использовать ресурсы в процессе аудита	
Итого		

Общее количество баллов _____

Указания по подсчету баллов:

- Образование: высшее – 2 б., среднее специальное – 1 б., среднее и ниже – 0 б.
- Опыт проведения аудитов СМК: 1 и выше – 1 б., нет – 0 б.
- Опыт работы в организации: 2 года и более – 2 б., 1 года – 1 б., менее 1 года – 0 б.
- Специальное обучение по управлению качеством: есть – 1 б., нет – 0 б.
- Специальное обучение по проведению аудитов: есть – 1 б., нет – 0 б.
- Личные качества: «+» - 1 б., «-» - 0 б.
- Знания и умения аудитора: «+» - 1 б., «-» - 0 б.

Шкала оценки и интерпретация результатов

Шкала оценки	Интерпретация результатов оценки
От 0 до 14 баллов	Кандидат не допускается к проведению внутренних аудитов
От 15 до 20 балла	Кандидата можно назначить только в качестве аудитора
От 21 балла до 23	Кандидата можно назначить в качестве аудитора и в качестве РГА.

Квалификацию и подготовку оцениваемого можно считать достаточными/недостаточными (подчеркнуть необходимое) для назначения в качестве аудитора/РГА (подчеркнуть необходимое) для проведения внутреннего аудита системы менеджмента качества ТГУ.

ПРК

ФИО, подпись

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

ООО ПКК «Ферроплюс»

Акулова Л.В. _____

« ____ » _____ 20__ г.

Приказ № ____ от _____ 20__ г.

Ввод в действие с _____ 20__ г.

ДОКУМЕНТИРОВАННАЯ ПРОЦЕДУРА

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

ДП 8.2-003

РАЗРАБОТАНО

Ведущий инженер по качеству

« ____ » _____ 20__ г.

НОРМОКОНТРОЛЬ

Директор по качеству

_____.
« ____ » _____ 20__ г.

Содержание

1. Назначение и область применения.....	72
2. Нормативные ссылки.....	72
3. Термины и определения	72
4. Обозначения и сокращения.....	3
5. Общие положения	4
6. Планирование аудитов.....	4
7. Подготовка к проведению внутренних аудитов.....	5
7.1. Формирование группы аудита	5
7.2. Разработка плана внутреннего аудита	7
8. Проведение аудита	7
8.1. Проведение вступительного совещания	7
8.2. Содержание работ по проведению аудита на месте.....	76
8.3. Подготовка заключения по результатам аудита.....	79
8.4. Проведение заключительного совещания.....	79
8.5. Составление отчета о внутренней проверке	79
9. Контроль выполнения корректирующих мероприятий.....	79
10. Записи по внутреннему аудиту	80
11. Ответственность	801
12. Управление рисками аудита	80
Приложение 1 - Форма программы внутреннего аудита	82
Приложение 2 - Форма протокола оценки кандидатов во внутренние аудиторы.....	85
4	
Приложение 3 - Форма плана внутреннего аудита.....	856
Приложение 4 - Форма чек-листа аудитора	867
Приложение 5 - Форма отчета по результатам внутреннего аудита	878
Лист регистрации изменений	89
Лист ознакомления.....	90

1. Назначение и область применения

1.1. Настоящая документированная процедура устанавливает единый порядок планирования, организации и проведения внутренних аудитов (проверок) в ООО ПКК «Ферроплюс» (далее – Компания), а также требования к документированию результатов, полученных в ходе аудитов.

Результаты внутренних аудитов являются информацией о соответствии деятельности и связанных с ней результатов запланированным мероприятиям, об уровне результативности СМК / процессов, и предоставляются для анализа со стороны руководства.

1.2. Настоящая документированная процедура разработана в соответствии с требованиями п. 8.2.2 международного стандарта IATF 16949-2016.

1.3. Документированная процедура обязательна для сотрудников Компании, участвующих в планировании, организации и проведении внутренних аудитов.

2. Нормативные ссылки

В настоящей документированной процедуре использованы ссылки на следующие нормативные документы:

ГОСТ ISO 9000-2015 Система менеджмента качества. Основные положения и словарь;

ГОСТ ISO 9001-2015 Система менеджмента качества. Требования;

ГОСТ Р ИСО 19011-2012 Руководящие указания по аудиту систем менеджмента;

IATF 16949-2016 - Система менеджмента качества для организаций-производителей серийных и запасных частей для автомобильной промышленности;

РК 4.2-001 «Руководство по качеству ООО ПКК «Ферроплюс»;

ДП 4.2-002 «Управление записями»;

ДП 8.5-005 «Корректирующие действия».

3. Термины и определения

В настоящем стандарте использованы определения из ГОСТ ИСО 9000-2015.

4. Обозначения и сокращения

В настоящем стандарте использованы следующие обозначения и сокращения:

КД – корректирующие действия;

НД – нормативная документация;

ООО – общество с ограниченной ответственностью;

ПД – предупреждающие действия;

ПРК – Представитель руководства по качеству;

РГА – руководитель группы аудиторов;

СМК – система менеджмента качества;
ДП – документированная процедура;
ТУ – Технические условия.

5. Общие положения

5.1. Целью внутреннего аудита является систематическая оценка функционирования СМК / процессов на соответствие установленным требованиям, а также выявление направлений для улучшений.

5.2. Внутренний аудит является обязательной документированной процедурой в соответствии с ГОСТ ISO 9001-2015 и IATF 16949-2016. Аудит обеспечивает Компанию объективной информацией о соответствии деятельности и связанных с ней результатов запланированным мероприятиям и о результативности СМК / процессов.

6. Планирование аудитов

6.1. Планирование внутренних проверок начинается с составления Представителем руководства по качеству проекта годовой Программы внутренних аудитов (далее – Программа) в соответствии с формой Приложения 1.

Проект Программы утверждается приказом генерального директора Компании и доводится до сведения руководителей отдельных направлений – ответственных за проверяемые области / направления деятельности.

6.2. При разработке Программы учитываются следующие факторы:

- цели, область и продолжительность аудита;
- частота анализа СМК со стороны руководства;
- наличие ресурсов, необходимых для проведения аудитов (финансовых, трудовых, временных);
- важность различных видов деятельности Компании;
- степень достижения запланированных показателей процессами;
- результаты предыдущих аудитов;
- указания руководства ООО ПКК «Ферроплюс».

6.3. В случае необходимости ПРК через приказ принимает решение о проведении внеплановых проверок, вне утвержденной Программы.

Причинами для проведения внеплановых проверок могут быть:

- существенные изменения в процессах, процедурах, НД, конструкторской, технической и иной документации потребителя, устанавливающей требования к продукции;
- претензии и рекламации от потребителей по качеству выпускаемой продукции или иным результатам работы Компании;
- выявление системных внутренних или внешних несоответствий продукции;

- завершение работ по реализации мер корректирующих мероприятий;
- подготовка к аудитам второй / третьей стороной;
- по указанию высшего руководства;
- на этапе внедрения нового продукта или процесса.

6.4. ПРК на стадии планирования внутренних аудитов определяет перечень ресурсов, необходимых для проведения аудита, и обеспечивает их наличие.

7. Подготовка к проведению внутренних аудитов

7.1. Формирование группы аудита

7.1.1. Группа аудиторов формируется из числа сотрудников ООО ПКК «Ферроплюс» Персональный состав группы аудита определяется, исходя из степени компетентности аудиторов, специфики проверяемых областей и объема работ при проверке каждого направления деятельности. Рекомендуемое количество аудиторов в группе – 2-5 человек.

7.1.2. В соответствии с требованиями, которые представлены в таблице 1 осуществляется подбор и оценка кандидатов во внутренние аудиторы.

Таблица 1 - Требования, предъявляемые к аудиторам и РГА

Требования	Аудитор	Руководитель группы аудита
Личные качества	Этичность, широта взглядов, дипломатичность, наблюдательность, проницательность, настойчивость, решительность, самостоятельность, открытость и непредубежденность, восприимчивость, универсальность, упорство, готовность к самосовершенствованию, высокая культура поведения, умение сотрудничать и работать с людьми.	
Образование	Высшее	Высшее
Опыт в проведении аудитов	Желателен	Желателен
Знания и умения	- знание и понимание требований руководства по качеству; - знание структуры, функций и взаимоотношений на предприятии; - умение применять принципы, процедуры и методы аудита; - умение собирать информацию путем результативных опросов, наблюдений и анализа документов, включая записи и данные; - расставлять приоритеты и концентрироваться на важных вопросах.	
	-	- умение разрешать конфликты; - умение организовывать и руководить членами аудиторской группы; - умение планировать аудит и результативно использовать ресурсы в процессе аудита
Опыт работы	Опыт работы в организации не менее одного года	Опыт работы в организации не менее двух лет, в том числе на руководящей должности не менее одного года
Обучение в качестве аудитора	Обучение теме «Внутренний аудит СМК» в сторонних организациях с получением свидетельства (сертификата) или работниками предприятия, у которых	Обучение в качестве аудитора в сторонних организациях

	имеется прохождения соответствующего обучения	свидетельство внешнего
--	--	---------------------------

Кандидаты в аудиторы собираются из числа работников ООО «Ферраплюс». Оценка проводится в соответствии с требованиями, представленными в таблице 1.. Оценка проводится комиссией в составе, которого: начальник отдела качества и представитель руководства по качеству.

При оценке кандидата в группу внутренних аудиторов анализируются документы об образовании и обучении в области СМК, и проводится собеседование. Собеседование с кандидатом проводится с целью оценки личных качеств и знаний в области СМК. По результатам оценки формируется Протокол оценки кандидата в группу внутренних аудиторов и готовится проект приказа, в котором утверждается список работников, допущенных к проведению внутренних аудитов. Приказ издается не позднее 15-ти рабочих дней после утверждения Программы аудита года планирования. Ответственность за подготовку приказа несет главный специалист ЦМК. Форма Протокола оценки кандидата в группу внутренних аудиторов приведена в Приложении 2.

7.1.3. Оценка внутренних аудиторов по итогам проведенных аудитов.

Ежегодно, в рамках подготовки Отчета об анализе системы менеджмента качества со стороны руководства (документированная процедура «Анализ со стороны руководства») проводится оценка работы внутренних аудиторов. Результаты оценки внутренних аудиторов по итогам проведенных аудитов включаются в Отчет об анализе системы менеджмента качества. Оценка аудитора проводится на основании:

1) Результаты опроса владельцев процесса и /или руководителей проверяемых структурных подразделений. В рамках опроса оценивается: знание области проверки, этичное поведение аудитора, конфиденциальность, тактичность, коммуникабельность, уравновешенность, умение владеть собой при проведении аудита. Анкету для опроса разрабатывает отдел качества в произвольной форме.

2) Отзыва от представителя руководства по качеству о результатах работы аудитора. В отзыв включается информация об отклонениях от требований процедуры «Внутренний аудит», о количестве несоответствий, выявленных при внешнем аудите и не зафиксированных при внутренних аудитах, а также иные сведения. Отзыв оформляется в произвольной форме.

Результаты опроса и отзыв передаются ПРК для принятия решения о допуске/не допуске аудитора к процедуре оценки кандидатов в группу внутренних аудиторов следующего года. ПРК вправе дать рекомендации по улучшению работы внутреннего аудитора (например, необходимость в повышении квалификации).

7.1.4. При необходимости для работы в составе аудиторской группы могут быть привлечены технические эксперты из подразделений предприятия

с целью повышения эффективности аудитов, обеспечения квалифицированной оценки, связанной с особенностью проверяемой деятельности. Эксперты при рассмотрении свидетельств и формировании наблюдений аудита имеют только право совещательного голоса.

7.1.5. Состав группы аудита и привлеченных технических экспертов формируется представителем руководства по качеству перед каждым отдельным аудитом и утверждается приказом генерального директора Компании.

7.2. Разработка плана внутреннего аудита

7.2.1. План проведения конкретного аудита составляется РГА на основе утвержденной Программы или приказа о внеплановой проверке. План внутреннего аудита должен быть согласован с руководителями, ответственными за соответствующие области / направления деятельности, утвержден ПРК и направлен участникам проверки не позднее, чем за 2 недели до ее начала.

Форма Плана внутренних аудитов представлена в Приложении 3.

7.2.2. Аудиторы могут заранее продумать формулировки вопросов, которые они собираются задать в ходе аудита и зафиксировать их в чек-листе.

Форма чек-листа представлена в Приложении 4.

7.2.3. Группе аудиторов должны быть предоставлены необходимые ресурсы для проведения проверки в соответствии с утвержденным планом, включая время для проверки на месте, а также составления, утверждения и рассылки отчетов, проведения последующих аудитов.

7.2.4. РГА должен распределить обязанности между членами аудиторской группы с учётом особенностей различных областей проверки и личных качеств, знаний, умений и опыта аудиторов.

8. Проведение аудита

8.1. Проведение вступительного совещания

Участниками вступительного совещания являются руководители проверяемых подразделений – ответственные за проверяемые области / процессы СМК, аудиторы, РГА, ПРК.

- вступительное совещание проводится РГА с целью:
- познакомиться с членами внутренних аудиторов;
- определить роль и обязанности участников аудита;
- определить цель аудита, критерии и область;
- решить организационные вопросы (дата, время, место проведения аудита);
- решить вопросы, возникшие у сторонников аудита.

8.2. Содержание работ по проведению аудита на месте

8.2.1. Аудит проводится в соответствии с планом аудита методом сбора и анализа информации для подтверждения соответствия объекта проверки установленным требованиям.

Объектами аудита являются:

- СМК;
- технологический процесс;
- продукт.

Взаимосвязь видов аудита можно изобразить в виде схемы (рисунок 1)

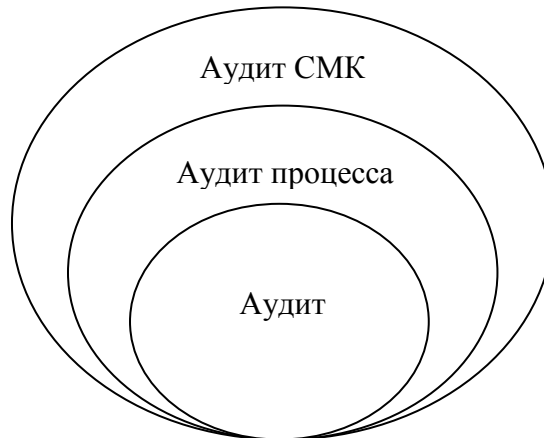


Рисунок 1 – Виды аудитов: схематичное описание

Аудит СМК проводится на соответствие деятельности ООО ПКК «Ферроплюс» требованиям, регламентированным нормативной документацией.

Аудит СМК предусматривает проверку процессов и процедур СМК, их взаимодействие и влияние на продукт.

Главная цель аудита СМК – оценить результативность и эффективность работы СМК на предприятии.

Основными задачами аудита СМК являются:

- оценка и фиксация фактического состояния СМК на предприятии
- уровень внедрения требований СМК, выполнение работ по процессам и их соответствие установленным требованиям;
- выявление несоответствий в работе СМК согласно установленным требованиям;
- стимулирование правильного отношения сотрудников к требованиям СМК (тренинг сотрудников, обращение их внимания на необходимость работы по документации СМК);
- проверка соответствия действующей внутренней нормативной документации требованиям стандартов ГОСТ Р ИСО 9001-2015 и ISO TS 16949-2009;
- проверка выполнения корректирующих и предупреждающих действий (определенных по результатам предыдущих аудитов).

Аудит СМК также может включать в себя аудит продукта и аудит технологического процесса.

Аудит процесса предназначен для оценки качества процесса выполнения работ или способов выполнения операций процесса.

Аудит процесса может включать аудит продукта.

Аудит продукта проводится на соответствие продукта (продукции) специфическим требованиям, установленным в законодательной и нормативной документации, ТУ, конструкторской документации и спецификациях детали, а также известным требованиям потребителя, отраженным в договоре о поставке (например, к упаковке, состоянию продукта в начале эксплуатации, после монтажа, ppm и т.п.).

Главная цель такого аудита – подтвердить стабильность характеристик продукта и их соответствие установленным требованиям.

Основными задачами аудита продукта являются:

- проведение выборочного контроля качества полуфабрикатов, взятых на промежуточной стадии изготовления;
- проверка стабильности процесса изготовления продукта (осуществляется путем проверки результатов работы этого процесса за некоторый промежуток времени);
- проверка соответствия готовой продукции установленным требованиям путем сравнения ее параметров с техническими требованиями, установленными в конструкторской документации, договоре, спецификациях, законодательной и нормативной документации;
- проверка действенности, целесообразности и актуальности сопроводительной документации.

8.2.3. Формирование наблюдений аудита проходит на основе интервьюирования персонала и проверки того, как документация и установленные процедуры реализуются в проверяемом подразделении.

8.2.4. Все наблюдения аудита должны быть задокументированы и иметь четкое и конкретное подтверждение объективными данными.

8.2.5. Выявленные в ходе проверки несоответствия или отклонения от установленных требований, ДП, СТП, процедур (РИ, МИ и др.), действующих норм и правил регистрируются и дифференцируются по уровню их влияния на результативность СМК / процесса и качество продукции ООО ПКК «Ферроплюс» на значительные и незначительные несоответствия. Информация о несоответствиях / наблюдениях, ссылка на подтверждающие документы (свидетельства) фиксируются аудитором во время проверки в соответствующем столбце чек-листа (Приложение 4).

При фиксации несоответствия рекомендуется согласовать ситуацию с лицом, ответственным за проверяемую область / направление деятельности, для получения подтверждения того, что свидетельства аудита верны и несоответствия понятны. В случае несогласия нерешенные вопросы должны быть вынесены на обсуждение на заключительном совещании.

8.2.6. При необходимости, аудиторы могут собираться для анализа наблюдений на соответствующих стадиях в процессе проверки.

8.2.7. По согласованию с лицом, ответственным за проверяемую область / направление деятельности, руководитель группы аудиторов может вносить изменения в План внутреннего аудита и перераспределять обязанности между аудиторами, если это необходимо для оптимального достижения целей проверки.

8.3. Подготовка заключения по результатам аудита

8.3.1. До проведения заключительного совещания аудиторы под руководством РГА должны собраться, чтобы обсудить и проанализировать наблюдения аудита (соответствия, несоответствия).

8.3.2. Группой аудита должны быть сформулированы выводы, которые могут содержать заключение о степени соответствия проверяемой деятельности критериям аудита, результативности внедрения, поддержания и совершенствования системы менеджмента / процессов, рекомендации по улучшению (если это было предусмотрено целями аудита).

8.4. Проведение заключительного совещания

8.4.1. Заключительное совещание проводится в том же составе, что и вступительное совещание (см. п. 8.1).

Руководитель аудиторской группы должен:

- представить заключения по результатам аудита в произвольной форме, рекомендации по улучшению (если это было предусмотрено целями аудита);
- согласовать сроки представления отчета по внутреннему аудиту;
- согласовать сроки представления ответственным за процесс Плана корректирующих мероприятий по выявленным несоответствиям;
- ответить на вопросы.

8.4.2. Все решения, оглашенные на заключительном совещании, оформляются протоколом по установленной в ДП 4.2-002 форме.

8.4.3. Любые разногласия в отношении наблюдений аудита должны быть разрешены на заключительном совещании и зафиксированы в протоколе.

8.5. Составление отчета о внутренней проверке

Отчет о внутренней проверке составляется РГА в сроки, установленные во время проведения заключительного совещания. Отчет согласовывается с ПРК и отсылается лицом, ответственным за проверяемую область / направление деятельности.

Форма Отчета о результатах внутреннего аудита представлена в Приложении 5.

9. Контроль выполнения корректирующих мероприятий

9.1. После получения отчета о результатах внутреннего аудита ответственный за соответствующую область / направление деятельности должен в утвержденные на заключительном совещании сроки разработать План корректирующих мероприятий по форме в соответствии с ДП 8.5-005, согласовать его с РГА и предоставить копию Руководителю группы аудиторов.

9.2. РГА указывает ссылки на номер согласованного с ним Плана корректирующих мероприятий по устранению несоответствий в соответствующей графе Отчета о результатах внутреннего аудита (см. Приложение 5).

9.3. Контроль выполнения Плана корректирующих мероприятий может осуществляться как в рамках Программы аудита, так и в качестве внепланового аудита. При проверке РГА должен сделать отметку о результативности действий по устранению несоответствий, выявленных во время предыдущей проверки, в соответствующей графе Отчета о результатах внутреннего аудита. Полностью оформленный отчет сдается на хранение в службу качества.

9.4. ПРК должен информировать генерального директора Компании о выполнении/невыполнении руководителем отдельного направления деятельности (ответственным за процесс) корректирующих мероприятий.

10. Записи по внутреннему аудиту

К записям внутреннего аудита в ООО ПКК «Ферроплюс» относятся:

- отчет по аудиту;
- чек-листы аудиторов;
- План внутреннего аудита;
- Протокол оценки кандидатов во внутренние аудиторы;

Порядок управления записями по внутреннему аудиту определяется ДП 4.2-002.

11. Ответственность

11.1. Ответственным за организацию разработки и введение настоящей ДП в действие является ПРК.

11.2. Ответственность за планирование, подготовку и проведение внутренних аудитов распределяется в соответствии с таблицей 2.

11.3. Контроль за исполнением данной ДП возлагается на ПРК.

Таблица 2 - Распределение ответственности и полномочий

Наименование функций	Должностные лица				
	Ген. директор	ПРК	РГА	Аудиторы	Руководители отдельных направлений
1	2	3	4	5	6
Разработка Программы внутренних аудитов	К	О	И	И	И
Планирование и обеспечение аудита ресурсами	-	О	-	-	-
Формирование группы аудита	-	О	И	И	И
Разработка плана аудита	-	И	О	У	И
Проведение совещаний	-	К	О	У	У
Проведение аудита на местах	-	И	О	У	У
Организация совещания группы аудиторов перед заключительным совещанием	-	У	О	У	У
Составление отчета о внутреннем аудите	И	И	О	У	И
Разработка плана корректирующих действий	-	И	У	И	О
Внесение ссылок на планы корректирующих действий в отчет по аудиту	-	-	О	-	-
Реализация корректирующих мероприятий	-	И	-	-	О
Контроль выполнения корректирующих мероприятий при повторном аудите	И	И	О	У	У

Наименование функций	Должностные лица				
	Ген. директор	ПРК	РГА	Аудиторы	Руководители отдельных направлений
1	2	3	4	5	6
Отражение результативности проведенных корректирующих мероприятий по каждому несоответствию в отчете по аудиту	-	И	О	У	И

Условные обозначения

«О» – руководит работами, координирует работу исполнителей и принимает решение, обобщает результаты работ, несет ответственность за конечные результаты;

«У» – участвует в проведении работ, несет ответственность за качество выполняемой работы в касающейся его сфере;

«И» – получает информацию о принятом решении.

12. Управление рисками аудита

12.1 При планировании и проведении аудита определяются риски, в отношении которых необходимо предпринять действия для обеспечения уверенности в том, что планируемый аудит СМК достигнет намеченных целей.

12.1. С целью снижения уровня рисков аудита, в случае его оценки как «Критический» или «Высокий» (методика оценки представлена в руководстве по качеству), предусмотрены действия по управлению рисками на этапах планирования, проведения аудита и по результатам аудита (рисунок 2).

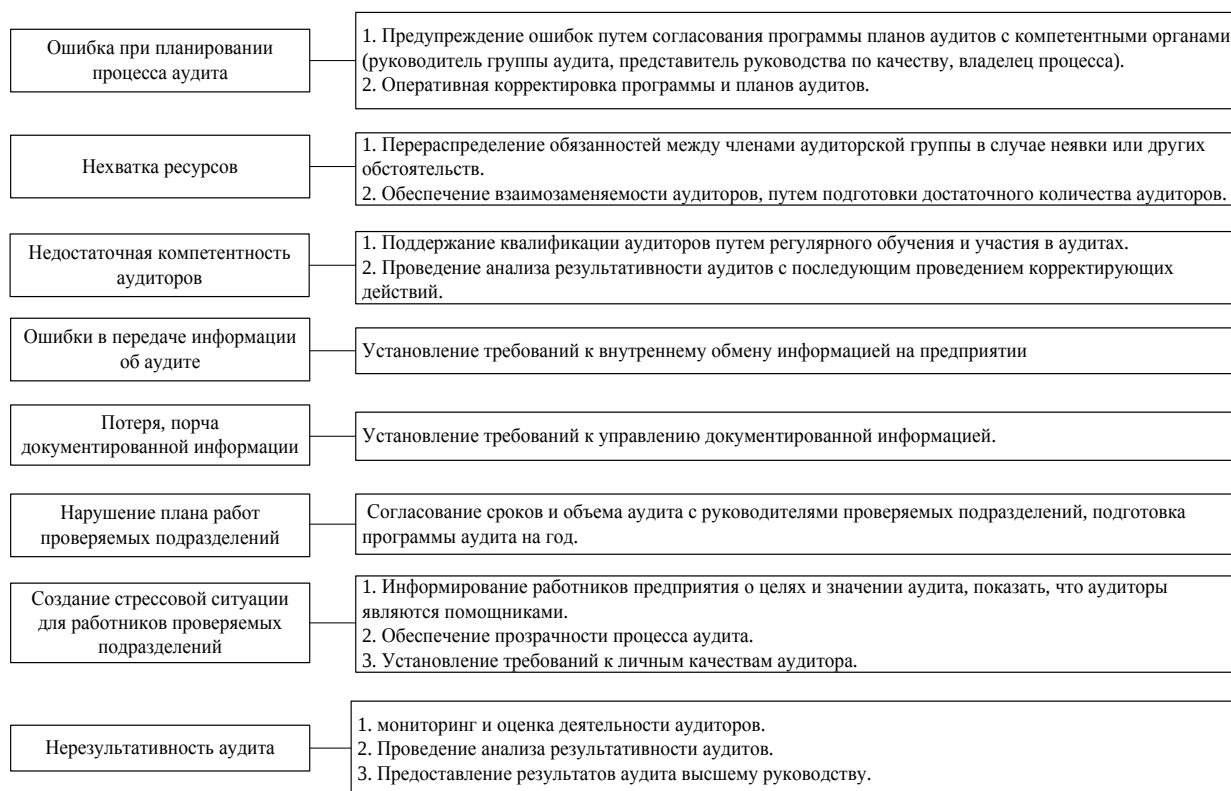


Рисунок 2 – Действия по управлению рисками

Приложение 1

(обязательное)

Форма Программы внутреннего аудита

СОГЛАСОВАНО

Представитель руководства по качеству

_____ И.О. Фамилия

«_____» _____ 201__ г.

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор ООО ПКК

«Ферроплюс»

_____ И.О. Фамилия

«_____» _____ 201__ г.

ПРОГРАММА ВНУТРЕННЕГО АУДИТА
(СМК, процессов, продукции) на _____ год

№	Область и объект проверки	Система требований ISO/TS 16949	Срок проведения (месяц*)											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1														
2														
...														

Примечание. В поле «Область и объект проверки» - «Срок проведения» на пересечении строки и столбца вводятся буквенное обозначение проверки в соответствии с планируемой датой его проведения: А – аудит, П – повторный аудит.

Подготовил:

_____	_____	_____	_____
Должность	подпись	дата	ФИО

Ознакомлены:

_____	_____	_____	_____
Должность	подпись	дата	ФИО

_____	_____	_____	_____
Должность	подпись	дата	ФИО

Приложение 2

Форма Протокола оценки кандидата во внутренние аудиторы

Протокол оценки кандидата во внутренние аудиторы № за 20__ г.

ФИО
оцениваемого _____

Образование

(высшее/среднее, специальность, год окончания)

Пройденные _____ курсы
(название курса, название учебного заведения, год прохождения, кол-во часов)

Опыт проведения аудитов

Опыт работы в
организации _____

Личные качества

№ п/п	Качества	Описание качеств	Отметка (+ / -)
1	Этичен	Искренний, честный, сдержанный. Соблюдает корпоративную культуру	
2	Широта взглядов	Готов рассматривать альтернативные идеи или точки зрения	
3	Дипломатичен	Умение тактично вести себя с людьми	
4	Наблюдателен	Внимательно относится к деталям	
5	Проницателен	Способен понимать ситуацию	
6	Настойчивый	Действует упорно, сосредоточившись на достижении целей	
7	Решителен	Способен в сложной ситуации принять верное решение	
8	Самостоятелен	Свободно действует и при взаимодействии с другими поступает независимо	
Итого			

Знания и умения аудитора и РГА

№ п/п	Знания и умения аудитора и РГА	Отметка (+ / -)
1	Знание и понимание стандартов серии ГОСТ ISO 9000	
2	Знание структуры, функций и взаимоотношений в ТГУ	
3	Умение применять принципы, процедуры и методы аудита	
4	Умение собирать информацию путем результативных опросов, наблюдений и анализа документов, включая записи и данные	
5	Расставлять приоритеты и концентрироваться на важных вопросах	
6	Умение предупреждать и разрешать конфликты	
7	Умение организовывать и руководить членами аудиторской группы	
8	Умение планировать аудит и результативно использовать ресурсы в процессе аудита	
Итого		

Общее количество баллов _____

Указания по подсчету баллов:

- Образование: высшее – 2 б., среднее специальное – 1 б., среднее и ниже – 0 б.
- Опыт проведения аудитов СМК: 1 и выше – 1 б., нет – 0 б.
- . Опыт работы в организации: 2 года и более – 2 б., 1 года – 1 б., менее 1 года – 0 б.

4. . Специальное обучение по управлению качеством: есть – 1 б., нет – 0 б.
5. . Специальное обучение по проведению аудитов: есть – 1 б., нет – 0 б.
6. . Личные качества: «+» - 1 б., «-» - 0 б.
7. . Знания и умения аудитора: «+» - 1 б., «-» - 0 б.

Шкала оценки и интерпретация результатов

Шкала оценки	Интерпретация результатов оценки
От 0 до 14 баллов	Кандидат не допускается к проведению внутренних аудитов
От 15 до 20 балла	Кандидата можно назначить только в качестве аудитора
От 21 балла до 23	Кандидата можно назначить в качестве аудитора и в качестве РГА.

Квалификацию и подготовку оцениваемого можно считать достаточными/недостаточными (подчеркнуть необходимое) для назначения в качестве аудитора/РГА (подчеркнуть необходимое) для проведения внутреннего аудита системы менеджмента качества ТГУ.

ПРК

ФИО, подпись

Приложение 3 (обязательное) **Форма Плана внутреннего аудита**

УТВЕРЖДАЮ
Представитель руководства
по качеству
_____ И.О. Фамилия
«___» _____ 20__ г.

ПЛАН ВНУТРЕННЕГО АУДИТА № XX-XXXX (№ п/п. - тек. год)

	Наименование объекта (СМК / процесса / продукции)
Цель аудита:	_____
Область проверки:	_____
	Проверяемые подразделения
Основание проверки:	_____
	Программа внутреннего аудита, приказ, распоряжение и т.д.
Наименование НД:	_____
	ГОСТ ISO 9001, ISO/TS 16949 или другой нормативный документ
Срок проведения аудита:	_____
Состав группы аудита	
Руководитель группы аудита:	_____
Аудиторы:	-
Технические эксперты:	-

№	Время проверки	Проверяемое подразделение / должности	Проверяемая документация	Общие вопросы	Проверяемый пункт НД
Дата проверки					
Дата проверки					

Руководитель группы аудиторов

подпись

дата

ФИО

Ознакомлены:

Должность

подпись

дата

ФИО

Должность

подпись

дата

ФИО

Приложение 4 (обязательное) **Форма Чек-листа аудитора**

Чек-лист аудитора
для проведения внутреннего аудита _____
дата

Пункт НД / требование	Перечень критериев / контрольных вопросов	Примечания (выявленные отклонения, подтверждающие документы и т.п.)

Подготовил:

Аудитор

Должность

_____	_____	_____
подпись	дата	ФИО
_____	_____	_____
подпись	дата	ФИО

Приложение 5
(обязательное)
Форма Отчета по результатам внутреннего аудита

СОГЛАСОВАНО
Представитель руководства по качеству
_____ И.О. Фамилия
« ____ » _____ 201__ г.

ОТЧЕТ № XX-XXXX (№ п/п. - тек. год)
по результатам внутреннего аудита

Объект проверки: _____
 Область проверки: _____
 Цель аудита: _____
 Вид аудита: _____ плановый / внеплановый Дата проведения: _____
 Состав группы аудита: _____
 Руководитель группы: 1. _____
 Аудиторы: 2. _____
 3. _____
 4. _____

1. Результаты аудита:

Пункт НД / требование	Описание несоответствия	зн/ мз	Риски	Ответственный за устранение	Ссылка на план КД	Отметка результативности КД (заполняется при повторном аудите)

ИТОГО несоответствий: зн _____ мз _____

С результатами повторного аудита ознакомлен
Представитель руководства по качеству

подпись

2. Выполнение КД по устранению несоответствий по предыдущему аудиту № _____

Выявлено несоответствий:	Устранено:	Не устранено:	Комментарии
значительных (зн) -	значительных (зн) -	значительных (зн) -	
незначительных (мз) -	незначительных (мз) -	незначительных (мз) -	

Рекомендации _____

Подготовил:

Руководитель группы аудиторов

подпись

дата

И.О. Фамилия

Ознакомлены:

_____	Должность	_____	подпись	_____	дата	_____	ФИО
_____	Должность	_____	подпись	_____	дата	_____	ФИО
_____	Должность	_____	подпись	_____	дата	_____	ФИО
_____	Должность	_____	подпись	_____	дата	_____	ФИО

Лист регистрации изменений

№ изменения (п/п)	№ измененного пункта	Описание изменения	ФИО	Подпись	Дата внесения изменений

Лист ознакомления

Дата ознакомле ния с ДП	ФИО ознакомившегося	Должность	Подпись

Дата ознакомления с изменениями	№ изменения (п/п)	ФИО ознакомившегося	Должность	Подпись