

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

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

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

## **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: «Разработка мероприятий по повышению результативности  
процесса подготовки и проведения внутреннего аудита системы  
менеджмента качества  
(на примере ФГБОУ ВО «Тольяттинский Государственный Университет»)»

Студент

А.Е. Исайков

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,  
д.э.н., доцент

М.О. Искосков

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

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

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

(личная подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

Тольятти 2016

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

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

УТВЕРЖДАЮ  
И. о. заведующего кафедрой  
«Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева  
(подпись) (И.О. Фамилия)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

### **ЗАДАНИЕ на выполнение бакалаврской работы**

Студент Исайков Артём Евгеньевич

1. Тема «Разработка мероприятий по повышению результативности процесса подготовки и проведения внутреннего аудита системы менеджмента качества (на примере ФГБОУ ВО «Тольяттинский Государственный Университет»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы  
09 июня 2016 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе

3.1. Данные и материалы преддипломной практики.

3.2. Документированная процедура «Внутренний аудит» ФГБОУ ВО  
«Тольяттинский Государственный Университет».

4. Содержание выпускной квалификационной работы:

Введение

1 Теоретические аспекты организации внутреннего аудита системы  
менеджмента качества

1.1 Сущность и принципы системы менеджмента качества

1.2 Виды аудитов и основные этапы их проведения

1.3 Понятие результативности деятельности организации

2 Анализ предприятия

2.1 Краткая характеристика деятельности предприятия

2.2 Анализ проведения внутреннего аудита другими организациями

2.3 Анализ организации внутреннего аудита системы менеджмента качества

ТГУ

3. Направление совершенствования внутреннего аудита

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса внутренний  
аудит

3.2 Экономическая эффективность

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист

2. Актуальность, цель и задачи исследования

3. Описание системы менеджмента качества Тольяттинского

Государственного Университета

4. Анализ документированной процедуры «Внутренний аудит»

5. Сравнение ранних версий документированной процедуры

6. Мероприятия по совершенствованию проведения внутреннего аудита

7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_

(подпись)

М.О. Искосков

\_\_\_\_\_

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

(подпись)

А.Е.Исайков

\_\_\_\_\_

(И.О. Фамилия)

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

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

УТВЕРЖДАЮ  
И. о. заведующего кафедрой  
Менеджмент организации

С.Е. Васильева  
(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_  
(подпись)  
03 ноября 2015 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН**  
**выполнения бакалаврской работы**

Студент Исайков Артём Евгеньевич  
по теме «Разработка мероприятий по повышению результативности процесса  
подготовки и проведения внутреннего аудита системы менеджмента качества (на  
примере ФГБОУ ВО «Тольяттинский Государственный Университет»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	10.03.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	25.04.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	07.05.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	30.05.2016		выполнено	
Окончательное оформления работы, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	15.06.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	17.06.2016		выполнено	
Допуск к защите и сдача БР заведующему кафедрой	21.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

\_\_\_\_\_  
(подпись)

М.О. Искосков  
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_  
(подпись)

А.Е. Исайков  
(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

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

**ОТЗЫВ**  
**руководителя о выпускной квалификационной работе**

Студента Исайкова Артёма Евгеньевича  
27.03.02 «Управление качеством»  
(код и наименование направления подготовки)

Тема «Разработка мероприятий по повышению результативности процесса подготовки и проведения внутреннего аудита системы менеджмента качества (на примере ФГБОУ ВО «Тольяттинский Государственный Университет»)»  
Содержательная часть отзыва.

Оценка выпускной работы по четырехбалльной системе («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»).

Руководитель,  
д.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ (подпись)

М.О. Искосков  
\_\_\_\_\_ (И.О. Фамилия)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Исайков А.Е.

Тема работы: «Разработка мероприятий по повышению результативности процесса подготовки и проведения внутреннего аудита системы менеджмента качества (на примере ФГБОУ ВО «Тольяттинский Государственный Университет»).

Научный руководитель: д.э.н., доцент М.О. Искоков

Цель исследования – разработка мероприятий по повышению результативности процесса подготовки и проведения внутреннего аудита ФГБОУ ВО «Тольяттинский Государственный Университет».

Объектом исследования является ФГБОУ ВО «Тольяттинский Государственный Университет», основным видом деятельности которого является образовательная деятельность, а предметом исследования – документированная процедура «Внутренний аудит» и процесс проведения внутреннего аудита.

Методы исследования – причинно-следственная диаграмма Исикавы, SWOT-анализ, статистическая обработка результатов.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Краткие выводы по работе – проделанные исследования выявили сильные и слабые стороны процесса проведения внутренних аудитов. На этом основании были внесены предложения по усовершенствованию

Практическая значимость работы заключается в том, что предложения по улучшению ДП «Внутренний аудит» могут быть использованы специалистами ФГБОУ ВО «Тольяттинский Государственный Университет» для улучшения СМК организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 43 источников и 8 приложений. Общий объем работы 82 страницы машинописного текста.

## Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические аспекты организации внутреннего аудита системы менеджмента качества .....	10
1.1 Сущность и принципы системы менеджмента качества.....	10
1.2 Виды аудитов и основные этапы их проведения.....	14
1.3 Понятие результативности деятельности организации.....	30
2 Анализ предприятия .....	34
2.1 Краткая характеристика деятельности предприятия.....	34
2.2 Анализ проведения внутреннего аудита другими организациями.....	38
2.3 Анализ организации внутреннего аудита системы менеджмента качества ТГУ.....	42
3. Направление совершенствования внутреннего аудита.....	53
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса внутреннего аудита .....	53
3.2 Экономическая эффективность.....	58
Заключение.....	63
Библиографический список.....	66
Приложения.....	70

## Введение

В современном мире такой показатель как качество – играет важную роль, при продвижении на рынке и в управлении производством продукции. В наиболее развитых государствах основное внимание подразделений, контролирующих качество предоставляемых услуг или выпускаемой продукции, направлено на управление качеством на предприятии. Для более высокого качества выпускаемой продукции на предприятии разрабатываются и внедряются различные подходы управления качеством. Качество продукции так же включает в себя такие аспекты, как: надежность при эксплуатации, технический уровень продукции и новизну. Результативность внутреннего аудита системы менеджмента качества на предприятии может значительно улучшить качество предоставляемых услуг и снизить до минимума количество несоответствий, выявленных при внешнем аудите качества.

Внутренние аудиты (проверки) являются высшей формой контроля руководством системы менеджмента качества предприятия. Они проводятся для того, чтобы определить соответствие деятельности и результатов в области качества запланированным мероприятиям, требованиям международных стандартов, а также требованиям, разработанным самой организацией.

Внутренний аудит системы менеджмента является одним из ключевых процессов СМК. По мнению западных специалистов – в случае, когда процессы СМК такие, как ответственность руководства, внутренние аудиты, корректирующие и предупреждающие действия, анализ данных, отлажены и внедрены – все остальные процессы СМК будут постоянно совершенствоваться.

Для того чтобы организация имела систему менеджмента качества, функционирующую должным образом, необходимо проводить внутренние аудиты. Данные аудиты являются механизмами обратной связи для высшего



руководства в том, что система соответствует требованиям МС серии ISO 9000.

Актуальность темы обоснована необходимостью повышения результативности процесса «Внутренний аудит» на предприятии. Существует ряд факторов, доказывающих необходимость проведения именно внутренних аудитов внутри предприятия. Во-первых, проведение внутреннего аудита представляет собой один из важнейших элементов контроля качества на предприятии. Во-вторых, череда нескольких международных скандалов привела к ужесточению нормативных и законодательных требований к проведению контроля качества на предприятии. Наконец, присутствие на предприятии корпоративного управления, одним из инструментов которого является внутренний аудит, выгодно выделяет его из общего рынка, привлекая потенциальных инвесторов.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по повышению результативности процесса подготовки и проведения внутреннего аудита.

Исходя из цели, поставлены следующие задачи:

- 1) Произвести анализ внутренних аудитов системы менеджмента качества на примере ФГБОУ ВО «ТГУ».
- 2) Выявить проблемы подготовки и проведения внутреннего аудита в ТГУ.
- 3) Разработать мероприятия по повышению результативности процесса «Внутренний аудит».
- 4) Оценить экономическую эффективность разработанных мероприятий.

Объектом исследования выступает система менеджмента качества в ФГБОУ ВО «ТГУ».

Предметом исследования является внутренний аудит системы менеджмента качества в ТГУ.

Структура работы состоит из трёх глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Во введении сформулирована основная цель работы, поставлены задачи и доказана актуальность выбранной темы.

В первой главе «Теоретические аспекты организации внутреннего аудита системы менеджмента качества» были исследованы теоретические основы внутреннего аудита: роль внутреннего аудита, виды аудитов, основные принципы и этапы проведения (подготовка, проведение и завершение аудита).

Во второй главе «Анализ предприятия» представлено развитие и общая характеристика предприятия, проведен анализ внутреннего аудита системы менеджмента качества в ТГУ и документированной процедуры «Внутренний аудит», рассмотрен опыт совершенствования внутреннего аудита в ТГУ и проанализирован опыт проведения внутреннего аудита сторонними организациями.

В третьей главе «Направление совершенствования внутреннего аудита», разработаны мероприятия по повышению результативности процесса «Внутренний аудит» и рассчитана экономическая эффективность.

В заключении подведены итоги исследования.

В качестве инструментария применялись методы SWOT-анализа причинно-следственная диаграмма Исикавы и диаграмма Парето.

В качестве нормативной базы использовались международный стандарт ISO 9001:2015, ГОСТ Р ИСО 19011-2012.

В качестве информационной базы использовалась отчетность за 2014 и 2015 года, документированная процедура «Внутренний аудит», локальные и нормативные документы ТГУ.

Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенные мероприятия по повышению результативности процесса «Внутренний аудит» могут иметь прикладной характер для анализируемого предприятия.

# 1 Теоретические аспекты организации внутреннего аудита системы менеджмента качества

## 1.1 Сущность и принципы системы менеджмента качества

Значительное влияние на образ жизни любого человека оказывает материальная среда – качество товаров и услуг. Поэтому проблема качества продукции и услуг была и остается актуальной. Она является стратегической проблемой, от решения которой зависит стабильность экономики любого государства. Процесс улучшения качества необходим не только для получения прибыли при сбыте товаров и услуг, но главное - обществу в целом и его интересам.(10)

Способность компании достигать своих целей на рынке, быть конкурентно способным, определяется действующей системой менеджмента качества на предприятии. Внедрение системы менеджмента качества способствует решению следующих задач:

- стабильный выпуск высококачественной продукции;
- увеличение объёма производства;
- повышение возможности продажи продукции по более высоким ценам;
- решение проблемы устойчивого финансового положения и конкурентоспособности продукции.(8)

Система менеджмента качества – совокупность взаимодействующих элементов для разработки политики в области качества для руководства организации. Основной задачей менеджмента качества в компании является внедрение СМК на производство, для обеспечения стабильной продукции в течение максимального периода времени. Документом, подтверждающим такую стабильность, является сертификат системы менеджмента качества.(1,5)

Элементами СМК являются: политика в области качества, персонал

организации, ресурсы (финансы, здания, оборудование, приборы, оснастка, транспорт, энергообеспечение, связь), процессы, документация, продукция предприятия, используемые сырьё и материалы, информационное обеспечение СМК, удовлетворённость потребителей и других заинтересованных сторон.(22-24)

Основные свойства СМК современной рыночной экономики:

- гибкость рынка и приспособление к запросам потребителей;
- быстрая реакция на несоответствие товаров и услуг требованиям потребителя;
- минимизации риска материальных потерь от наступления ответственности за некачественную продукцию;
- представление доказательной базы качества продукции в момент её выпуска;
- минимизация потерь от некачественной.(42)

Система менеджмента качества необходима всем организациям, для повышения удовлетворённости клиентов. Чтобы результативно и эффективно функционировать, предприятия должны определять и управлять многочисленными взаимосвязанными и взаимодействующими процессами.

Система менеджмента качества требует конкретизации таких понятий, как «политика в области качества», а также «объект» и «субъект» управления в СМК.(13)

Политика в области качества представляет собой общие направления деятельности организации в области качества, официально документированные высшим руководством. Она должна быть сформирована исходя из социально-экономической ситуации в организации и общих стратегических целей с учетом внешних и внутренних факторов. Ее реализация является обязательной для каждого работника организации, поэтому её формулировка должна быть понятной для всех.

Политика в области качества должна состоять из трёх положений, применяемых для всех работников предприятия:

1. Направление деятельности на удовлетворения максимальной нужды потребителя.

2. Выполнение обещаний перед потребителем.

3. Постоянное улучшение результатов своей деятельности.

Субъектами управления выступают руководители подразделений, отвечающие за должное управление качеством на соответствующем уровне организации. Объектами управления являются: процессы, осуществляемые на предприятии; продукция; персонал в лице структурных подразделений организации, реализующих индивидуальные функции в системе управления.

Для результативного функционирования, организации необходимо управлять множеством взаимосвязанных процессов. Процессным подходом принято считать обеспечение взаимодействия систематической идентификации и менеджмент применяемых процессов.(2,4)

Одним из обязательных требований процессного подхода является определение критериев и методов, необходимых для обеспечения результативности процесса. Однако без численного выражения результативности нет возможности объективно оценить проблему оптимального управление качеством. Данный показатель позволяет применять различные методы и модели СМК, применять формулы для расчета на этапе разработки и оценивать различные мероприятия.

Важной составляющей СМК является мониторинг изменений процессов. Данные изменения имеют различный характер: объективный и субъективный.(6)

Жизненный цикл продукции, на стадии планирования, завершается соблюдением общих требований к системе менеджмента качества и планированием улучшения процессов. Организации необходимо разработать процессы обеспечения жизненного цикла продукции, которые должны быть связаны с другими процессами СМК. При планировании процессов организация устанавливает:

- потребность в разработке процессов, документов, а также в

обеспечении ресурсами для конкретной продукции;

- необходимую деятельность по верификации и валидации, мониторингу, контролю и испытаниям для конкретной продукции, а также критерии приёмки продукции.(15,19)

Международный стандарт ISO 9001:2015 определяет 7 основных принципов системы менеджмента качества, представленных в таблице 1.

Таблица 1 – Принципы системы менеджмента качества

№	Название принципа	Описание принципа
1	Ориентация на потребителя	Соответствие требованиям потребителя и стремление превзойти его ожидания.
2	Лидерство	Установление единства цели, направления и создание условий, в которых люди вовлечены в достижение конкретных целей в отношении качества организации.
3	Вовлечение людей	Создание ценности, путём привлечения компетентных сотрудников, обладающих полномочиями.
4	Процессный подход	Управление взаимосвязанными процессами, функционирующими как согласованная система.
5	Улучшение	Реагирование на изменения внешних или внутренних условий с целью создания новых возможностей.
6	Принятие решений, основанное на фактах	Создание желаемого результата, по средством принятия решений, основанных на анализе и оценке исходных данных.
7	Менеджмент взаимоотношений	Достижение успеха, путём управлением взаимоотношениями с заинтересованными сторонами.

В основе этих принципов заключена идеология, утверждающая, что качественная продукция есть прямое следствие реализации эффективно организованной системы управления. Иначе говоря, хорошо организованный рабочий процесс на выходе будет давать стабильно качественную продукцию.

## 1.2 Виды аудитов и основные этапы их проведения

Термин «аудит» произошел от латинского «audio», означающего «слушать» и «слышать». Данный термин как нельзя точно подчеркивает доверительность во взаимоотношениях между аудитором или группой аудиторов и проверяемыми. Задачи аудитора могут быть различны, в зависимости от целей проводимого аудита. В некоторых случаях это проверка финансово-хозяйственной деятельности предприятия, в других – проверка соответствия документации правилам ИСО 9000 и т.д.(9,11)

Существует 3 вида аудита:

- аудит, ориентированный на процесс;
- аудит, ориентированный на продукт;
- аудит, ориентированный на СМК.

Аудит, ориентированный на процесс.

Данный вид аудита предназначен для оценки процесса производства. В ходе проведения аудита сравнивается процесс описанный в рабочих инструкциях, технологических предписаний с реальной работой производства. Так же сравнивает конечный продукт с требованиями потребителей.

Главной целью данного аудита является проверка способности процесса выдать необходимый качественный результат. Основными задачами данного аудита являются:

- проверка соблюдения установленных требований к процессу;
- оценка параметров производительности проверяемого процесса;
- определение проблемных операций выполнения процесса;
- проверка сопроводительной документации процесса.(12,7)

Аудит, ориентированный на продукт.

Данный вид аудита предназначен для оценки качества конечного продукта. В ходе проверки анализируется соответствие готовой продукции с требованиями клиентов, техническими спецификациями и технологической

документацией. То есть аудит, ориентированный на продукт, проверяет не только качество готового продукта, но и охватывает элементы СМК.

Задачами данного вида аудита являются:

- оценка качества конечного продукта;
- оценка стабильности технологического процесса;
- сверка результатов работы с установленными требованиями на предприятии;
- проверка сопроводительной документации.

Аудит, ориентированный на СМК.

Данный вид аудита оценивает эффективность как всей системы менеджмента качества на предприятии, так и отдельных ее элементов. В ходе аудита подвергаются проверкам все инструкции, нормативные документы, задействованные на предприятии на всех стадиях жизненного цикла продукта.

Задачами данного вида аудита являются:

- оценка общего состояния СМК на предприятии;
- выявление несоответствий в работе СМК;
- стимулирование работников к выполнению требований системы менеджмента качества;
- проверка отображения требований МС серий ISO 9000 в документированных процедурах и инструкциях.

Каждый из перечисленных аудитов так же может делиться на 3 части.

Таблица 2 – Виды аудита

Внутренний аудит	Внешний аудит	
	Аудит поставщика	Аудит третьей стороны
Иногда называемый "аудитом первой стороны".	Иногда называемый "аудитом второй стороны".	В целях проверки соблюдения законодательства и аналогичных целей для проведения сертификации.



Аудит 1-й стороной (внутренний аудит).

Внутренним аудитом называется внутренняя проверка предприятия на основе свода нормативных документов на соответствие с СМК. Внутренний аудит необходимо проводить группой аудиторов, ориентированной на систему качества. Анализ должен быть направлен на процессы со сбоями.

Аудит 2-й и 3-й сторонами (внешний аудит).

В этом случае предприятие проверяется внешним специалистом на предмет соблюдения необходимых нормативных документов. Заказчиком такой проверки может быть клиент (аудит 2-й стороны), или же само предприятие для получения сертификата СМК, или же обычного контроля производственного процесса (аудит 3-й стороны).

Основным принципом регулирующим аудит является комплекс профессиональных и этических качеств аудитора, таких как: порядочность, открытость, дипломатичность, наблюдательность, проницательность, упорство, решительность, самостоятельность.(17)

Эффективность системы проведения внутреннего аудита в некоторой степени зависит от места в организационной структуре предприятия. В компании, в соответствии с правилами внутреннего распорядка или учредительными документами, может быть создана ревизионная комиссия или служба внутреннего аудита. Если внутренний контроль возложен на ревизионную комиссию, то результаты проведенных проверок не будут соответствовать действительности, данные будут искажены или вовсе скрыты. Совершенно иначе обстоит дело, когда проведением проверки занимается служба внутреннего аудита, которая является самостоятельным, обособленным, подразделением аппарата управления. Для достижения независимости службы внутреннего аудита от других подразделений необходимо их непосредственное подчинение высшему руководству предприятия.(28)

Служба внутреннего аудита должна действовать на основании положения, утверждаемого руководящими органами предприятия.

Для выполнения всех функций отдел внутреннего аудита должен быть укомплектован квалифицированными специалистами с образованием в области качества. Так же сотрудниками службы могут привлекаться сотрудники по другим профилям, для осуществления контроля технической стороны производства. Должностные инструкции сотрудников должны предусматривать как общее положение, так и конкретные должностные обязанности с правами и персональной ответственностью.(33,35)

В практической работе сотрудники службы внутреннего аудита руководствуются нормативными и законодательными актами РФ, органов местного самоуправления, правилами проведения аудита, а так же распоряжениями и приказами руководителя предприятия.(21)

Деятельность службы внутреннего аудита осуществляется в соответствии с утвержденным планом внутреннего аудита. Данный план разрабатывается руководителем службы аудита, после чего утверждается руководителем предприятия. Для проведения внутреннего аудита – служба должна иметь следующие права на:

- обследование территории предприятия: складские, служебные и производственные объекты;
- проверку первичных документов, планов, смет и других документов по хозяйственной деятельности;
- проведение полной или частичной инвентаризации имущества;
- опечатку сейфов, складов, касс, архивов и других мест хранения документов (при необходимости);
- наблюдение за правильностью проведения операции;
- подготовку предприятия к внешнему аудиту;
- предоставление имущественных интересов предприятия в судах (при необходимости).(29)

Служба внутреннего аудита несет ответственность за:

- своевременное и обоснованное предоставление заключения о состоянии внутривозрастных документов по отношению к действующему законодательству;

- предоставление предложений по улучшению системы менеджмента качества на предприятии;

- профессионализм консультации, оказываемой руководителям, работникам или учредителям проверяемого аппарата по вопросам организации производства.

Техника проведения аудита и те виды деятельности, которые в состоянии проверить аудитор, в значительной степени зависят от квалификации аудитора. Поэтому так важен правильный подбор членов группы аудиторов, так как успех аудита в немалой степени зависит от слаженных действий всех участников.

Внутренние аудиты, как и любые другие виды проверок, имеют достоинства и недостатки, представленных в таблице 3.

Таблица 3 – Достоинства и недостатки внутреннего аудита

Достоинства	Недостатки
1) знание особенностей организации; 2) знание специфических каналов коммуникаций; 3) знание неформальных лидеров, чья информация может быть наиболее полезной при аудите; 4) возможность пользования конфиденциальной информацией; 5) отсутствие дефицита времени при аудите; 6) более глубокая проверка подразделений; 7) незначительные затраты на проведение внутреннего аудита.	1) возможность предвзятости внутренних аудиторов по отношению к некоторым сотрудникам предприятия; 2) критика со стороны внутренних аудиторов воспринимается болезненнее; 3) относительно низкий уровень подготовки; 4) результаты внутренних аудитов нельзя использовать для рекламы предприятия.

Существует стандарт ИСО 19011:2012, в котором подробно прописан процесс проведения аудита, однако не смотря на это провести аудит по инструкции под силу не каждому. Для качественного проведения аудита необходимо наладить контакт с работниками проверяемого подразделения, дабы мирно решить конфликтные и спорные ситуации. При проведении аудита аудитору нужно четко понимать какие именно вопросы задавать, уметь слышать собеседника и уметь работать с возражениями проверяемых.(39)

Для обеспечения эффективного функционирования системы менеджмента качества на предприятии необходимо проведение регулярных мероприятий по выявлению отклонений системы от заданных параметров.

В соответствии с международным стандартом ISO 9000 аудит качества определяется как систематическое и независимое исследование, проводимое для установления:

- соответствие деятельности в области качества запланированным нормам;
- эффективность реализации данных требований;
- пригодность мероприятий для достижения поставленных целей.

Внутренний аудит опирается на ряд принципов, описанных в международном стандарте ISO. Они делают аудит действенным и стабильным инструментом, содействующим политике принятой руководством, обеспечивающим данными, на основании которых могут приниматься меры по улучшению деятельности организации. Следование этим принципам является предпосылкой получения достоверных заключений по результатам аудита и позволяет различным аудиторам, работающим независимо друг от друга, делать идентичные заключения. Основная структура подготовки и проведения внутреннего аудита представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Планирование аудита(11)

Для успешного проведения аудита необходима тщательная подготовка, начинающаяся с подготовки программы аудита и заканчивающаяся завершением аудита. Алгоритм подготовки и проведения внутреннего аудита в полной мере описан в ГОСТ Р ИСО 19011:2012.

## 1.2.1 Управление программой аудита

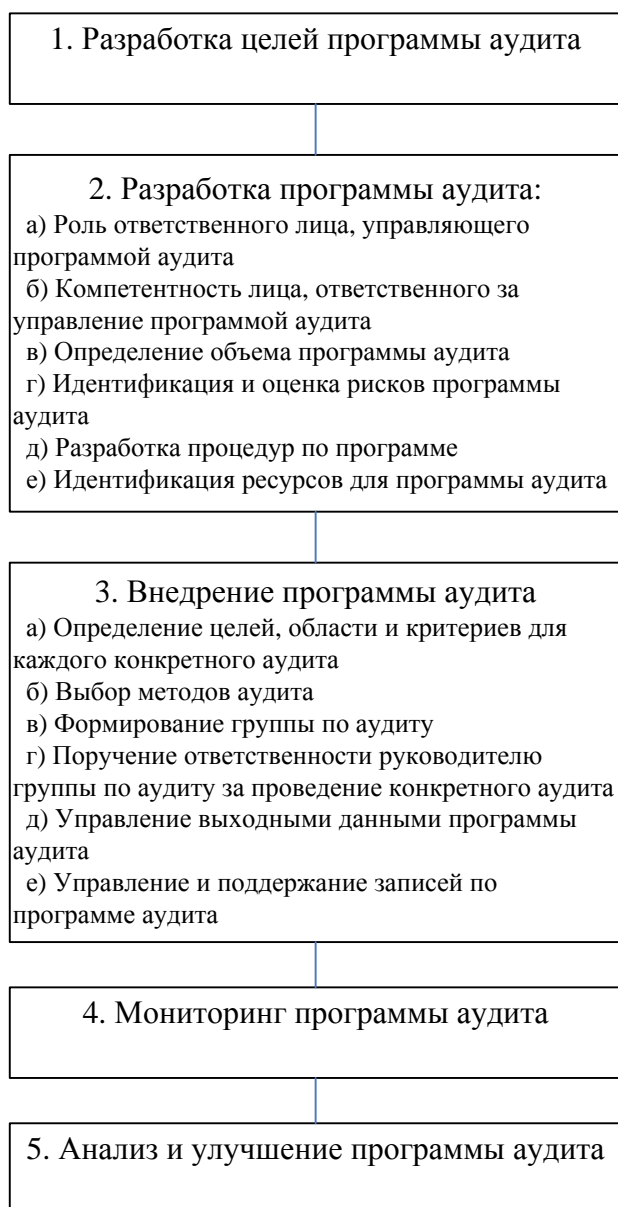


Рисунок 2 – Процессы управления программой аудита

### 1. Разработка целей программы аудита.

Ответственность за данный этап возлагается на высшее руководство, которому необходимо обеспечить разработку целей программы аудита для планирования и проведения аудитов. Цели программы аудита должны согласовываться с политикой организации.

На конечной стадии этапа документируется цель, или список целей программы аудита, подписанные руководством и переданные в работу в

подразделение, отвечающее за качество.

## 2. Разработка программы аудита

Ответственность за этап возлагается на руководителя группы аудиторов, либо на начальника подразделения качества.

Ответственному лицу необходимо: установить объем программы аудита, проанализировать возможные риски, связанные с программой аудита, распределить обязанности по аудиту, определить процедуры и необходимые ресурсы, обеспечить внедрение программы аудита и осуществлять мониторинг и анализ программы.

Программа аудита должна быть документирована.

Разработка программы аудита состоит из нескольких стадий:

### а) Определение объема программы аудита

Ответственный определяет объем программы аудита, который зависит от характера проверяемого подразделения, сложности и уровня развития проверяемой СМК.

### б) Оценка возможных рисков

Ответственному лицу необходимо идентифицировать и оценить риски, связанные с разработкой, внедрением и анализом программы аудита.

На выходе действия должны быть документированы риски, связанные с программой аудита.

### в) Разработка процедур

Ответственный разрабатывает одну или несколько процедур, которые могут включать в себя: обеспечение конфиденциальности информации, составление аудитов с учетом рисков, подбор группы аудиторов и распределение обязанностей и тд.

### г) Определение необходимых ресурсов

При определении ресурсов ответственному лицу необходимо учитывать: финансовые ресурсы, компетентность аудиторов, объем программы аудита, возможные риски и уровень информационных систем.

## 3. Внедрение программы аудита

На данном этапе ответственное лицо занимается непосредственным внедрением программы аудита, путём: определения критериев для каждого аудита в отдельности, выбором методов аудита, формированием группы аудиторов, поручением ответственности лидеру группы за проведение аудита, управлением выходными данными программы, управлением записями по программе аудита.

Внедрение программы аудита состоит из нескольких стадий:

а) Определение целей и критериев для каждого аудита

Ответственное лицо согласовывает цели, область применения и критерии аудита с общими целями программы аудита. В случае изменения цели для конкретного аудита необходимо модифицировать общую программу аудита.

б) Выбор методов аудита

Ответственному необходимо подобрать эффективные методы проведения аудита, которые бы согласовывались с целями и критериями для данного аудита.

в) Формирование группы по аудиту

Лицу, ответственному за управление программой аудита, необходимо сформировать группу аудиторов, назначив руководителя группы. Данная группа может включать технических экспертов или любых других, необходимых для эффективного проведения аудита. Состав группы аудиторов может меняться по ходу проведения аудита после обсуждения данного вопроса между руководителем группы и ответственным за управление программы.

г) Поручение ответственности руководителю группы

Ответственный за программу аудита должен назначить руководителя группы заблаговременно, чтобы руководитель успел провести результативное планирование проведения аудита.

Ответственный должен передать всю необходимую информацию руководителю: цель аудита, критерии аудита, области аудита, состав группы,



данные, необходимы для оценки и принятия мер в отношении рисков и тд.

д) Управление выходными данными программы аудита

Ответственный за управление программой аудита обязан обеспечить выполнение: анализа и согласование отчетов по результатам аудитов, рассылка отчетов высшему руководству, анализ корневых причин корректирующих и предупреждающих действий.

На выходе данного этапа должен быть документирован анализ результативности программы аудита.

ж) Управление и поддержание записей

Ответственному лицу необходимо обеспечить создание, управление и поддержание записей, для демонстрации внедрения программы аудита.

Форма и объем записей должны свидетельствовать о том, что цели программы аудита достигнуты.

4. Мониторинг программы аудита

Ответственному лицу, управляющему программой аудита, необходимо контролировать реализацию программы аудита. В некоторых случаях допустимо корректировать программу аудита по ходу ее реализации.

5. Анализ и улучшение программы аудита

Лицу, ответственному за управление программой аудита, необходимо проводить анализ программы аудита для оценки выполнения её целей. На основе выводов о степени выполнения целей происходит процесс улучшения программы.(26,27)

## 1.2.2 Проведение аудита

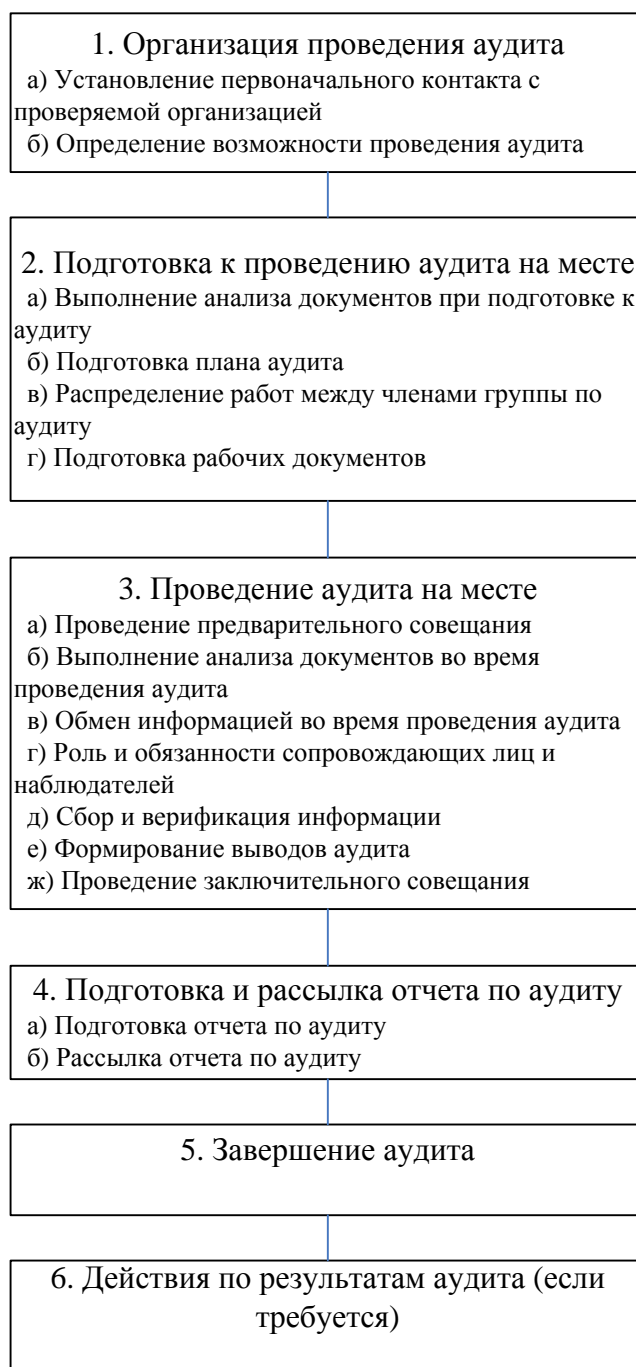


Рисунок 3 – Типовые действия при проведении внутреннего аудита

### 1. Организация проведения аудита:

а) Установление первоначального контакта с проверяемой организацией

Первоначальный контакт с подразделением необходимо установить

руководителю группы по аудиту, данный контакт может нести официальный или неформальный характер.

б) Определение возможности проведения аудита

Возможность проведения аудита устанавливает руководитель группы по аудиту. В случае невозможности проведения аудита (недостаточно информации для планирования, недостаток ресурсов) необходимо предложить заказчику альтернативу в виде консультации.

2. Подготовка к проведению аудита на месте:

а) Выполнение анализа документов при подготовке к аудиту

Анализ документации проверяемого подразделения проводится всей группой аудиторов. При анализе документации необходимо учитывать характер деятельности, сложность и размер проверяемого подразделения.

б) Подготовка плана аудита

Руководитель группы по аудиту должен подготовить план аудита, который будет способствовать наилучшей координации и последовательности выполнения работ по аудиту. Объем сведений, включенных в план аудита, должен отображать сложность аудита, факторы неопределенности и область применения.

План аудита должен быть проанализирован и одобрен проверяемым подразделением, любые разногласия по плану аудита решаются между руководителем группы и проверяемым подразделением.

в) Распределение работ между членами группы по аудиту

Руководителю группы следует распределить ответственность за аудит по отдельным участникам группы, принимая во внимание независимость, компетентность, и роль участника группы.

Во время работы план работ аудиторов может меняться руководителем группы, для достижения поставленных целей аудита.

г) Подготовка рабочих документов

Члены группы по аудиту должны анализировать информацию, за которую они назначены ответственными, и осуществлять подборку

документов для фиксации свидетельств аудита.

### 3. Проведение аудита на месте:

#### а) Проведение предварительного совещания

Предварительное совещание проводится руководителем группы по аудиту с руководством проверяемого подразделения и, по возможности, сотрудниками подразделения, ответственными за процессы. Предварительное совещание может проходить только из оглашения начала аудита и целей, а может проходить официально с предоставлением всей надлежащей информации, регистрацией участников и демонстрацией целей, методов, хода проведения аудита.

#### б) Выполнение анализа документов во время проведения аудита

Данный анализ может проходить по ходу выполнения аудита, в случае когда это не сказывается негативным образом на результативность.

Если необходимая документация не предоставляется вовремя, ответственный за программу аудита в праве приостановить аудит до подачи необходимой документации.(34)

#### в) Обмен информацией во время проведения аудита

Во время проведения аудита руководитель группы должен периодически предоставлять информацию проверяемому подразделению. В случае невыполнения целей аудита, руководитель группы согласовывает дальнейшие действия с ответственным за управление программой аудита.

#### г) Роль и обязанности сопровождающих лиц и наблюдателей

Сопровождающие лица и наблюдатели могут быть как от стороны проверяемого подразделения, так и от подразделения качества. Наблюдатели не должны оказывать влияние на проведение аудита, в случае невыполнения этого требования – руководитель группы по аудиту в праве отказаться от наблюдателей.

Сопровождающие лица должны: содействовать аудиторам, обеспечивать доступ для посещения рабочих участков, безопасность и соблюдение правилам процедуры членами группы по аудиту.

#### д) Сбор и верификация информации

Любая информация, полученная в целях аудита, должна быть собрана путём выборок и верифицирована. Любые свидетельства аудита должны быть зарегистрированы.



Рисунок 4 – Блок-схема процесса, начиная со сбора информации и до получения заключений по результатам аудита (из ИСО 19011:2012)

#### ж) Формирование выводов аудита

Заключения по результатам аудита могут вести рекомендательный характер по улучшению. Заключение обязательно должно содержать информацию о достижении цели аудита, эффективности внедрения СМК, корневых причин выявленных факторов.

#### и) Проведение заключительного совещания

Заключительное совещание организовывается руководителем группы по аудиту, с привлечением руководителя проверяемого подразделения. На заключительном совещании должны быть оговорены сроки внедрения плана

мероприятий по результатам аудита, включая корректирующие и предупреждающие действия.

#### 4. Подготовка и рассылка отчета по аудиту:

##### а) Подготовка отчета по аудиту

Подготовкой отчета по аудиту занимаются участники аудит, ответственным является руководитель группы по аудиту. Отчет должен включать себя записи по аудиту, в соответствии с процедурами, цели аудита, критерии, выводы и заключения по аудиту.

##### б) Рассылка отчета по аудиту

Отчет по аудиту должен быть подготовлен и разослан в согласованные с руководителем подразделения сроки. Отчет должен иметь дату выпуска и быть утвержден в соответствии с процедурами программы аудита.

#### 5. Завершение аудита

Аудит считается завершенным только тогда, когда все запланированные мероприятия были выполнены. Действия с документами, относящимися к аудиту, необходимо производить по согласованию с проверяемым подразделением. Если есть необходимость раскрытия документов аудита, проверяемая организация должна быть проинформирована.

Проверяемому подразделению следует улучшить свою СМК, в соответствии с выводами и наблюдениями группы аудиторов.

#### 6. Действия по результатам аудита (если требуются)

Действия по результатам аудита, как правило, разрабатываются подразделением менеджмента качества в согласованные сроки. Заключения по результатам зависят от целей аудита, необходимости выполнения корректирующих и предупреждающих действий.

Действия по результатам аудита должны быть верифицированы, для последующего анализа, при проведении следующего аудита.

Данные ГОСТ Р ИСО 19011:2012 несут лишь рекомендательный характер по планированию и проведению внутренних аудитов. Каждая

организация самостоятельно решает на сколько близко следовать указаниям ГОСТа: отклоняться от него или безукоризненно следовать, от данной степени привязки у ГОСТу зависит результативность проведения аудитов.(37)

### 1.3 Понятие результативности деятельности организации

Можно выделить несколько подходов к определению результативности деятельности организаций:

1. Понимание результативности, как степени достижения цели организации. В этом случае важно признание динамичности целей и различия между официальными и оперативными целями организации. Такой подход оказывается эффективным, если организационные цели конкретны, измеримы и охватывают широкий спектр деятельности организации.

2. Понимание результативности как способности организаций использовать среду для приобретения редких ресурсов. Одним из основных аспектов данной концепции является взаимозависимость между организацией и внешней средой предприятия как форма обмена определенными продуктами. В отличие от требования «максимизации», выдвигаемого в других подходах, данная методология предполагает «оптимизировать» использование среды.

3. Понимание результативности, как способности организаций достигать максимальные результаты при фиксированных затратах или способности минимизировать затраты при достижении требуемых результатов.

4. Понимание результативности как способности к достижению целей на основе хороших внутренних характеристик. По мнению сторонников этого подхода, эффективная организационная структура усиливает удовлетворенность, чувство гарантированности и контроль персонала над

деятельностью организации. Основной недостаток данной концепции — чрезмерное внимание к средствам достижения целей в ущерб оценке результатов.

5. Понимание результативности как степени удовлетворенности клиентов и заказчиков. Данный подход применим в ситуации, когда мощные группы лиц вне организации способны оказывать существенное влияние на ее функционирование.(31)

Известный экономист Д. Синк под эффективностью организационной системы понимает результативность ее функционирования, которая складывается из следующих семи составляющих:

- действенность — степень достижения поставленных целей;
- экономичность — степень использования ресурсов;
- качество — степень соответствия спецификациям и назначению;
- прибыльность, или соотношение между валовым доходом и суммарными издержками;
- производительность — соотношение количества произведенных продуктов к потребленным ресурсам;
- качество трудовой жизни — степень удовлетворения личных потребностей и запросов участников производства в процессе трудовой деятельности;
- внедрение новшеств как характеристика преобразования научно-технического потенциала предприятия.(43)

Исходя из этого - результативность системы оценивается через систему показателей, отражающих каждый из названных признаков. Данный подход к пониманию сущности и оценки эффективности системы получил широкое распространение в зарубежных системах оценки эффективности деятельности организации.

Сопоставление предложенных подходов с пониманием сущности результативности свидетельствует о многозначности этого понятия. Общим для всех определений является представление об результативности как о



способности системы к достижению целей, в качестве которых выступают удовлетворение интересов заказчиков, оптимальное использование внешней среды, повышение экономичности, результативности системы и др.(30)

Поскольку любая организация является элементом более крупной организационной системы и действует в предписанных ей рамках, часть организационных целей формируется сверху. Их можно рассматривать как внешние цели - ограничения или факторы - условия (например, изготовление изделий в соответствии с графиком поставок или организация выпуска продукции в количестве, указанном в заявке потребителя и др.). Внешние цели характеризуют те свойства предприятия и среды, которые существенно влияют на ее деятельность и должны быть учтены при оценке эффективности.(16)

Помимо внешних целей организация имеет и собственные внутренние, или автономные, цели. Внутренние цели, в отличие от внешних, связаны с выполнением основных функций организаций. В зависимости от роли в процессе принятия организационных решений внутренние цели могут быть классифицированы на цели-направления, которые должны быть достигнуты в качестве результата, и условия, определяемые как внутренние цели-ограничения. В качестве целей-направлений могут быть названы рациональная организационная структура предприятия, совершенная система оперативного планирования и управления, синхронное выполнение процессов и работ и др. К числу целей-ограничений относятся ограничения по ресурсам, затратам на реорганизацию процессов производства и др.(18)

Реализация целей составляет основное содержание результативности организаций. Если цели данного периода не достигнуты, то деятельность организации не может быть признана эффективной. Вместе с тем сам факт получения результата не дает возможности определить эффективно или неэффективно достижение цели, если не установлено соотношение затрат и результатов данной деятельности. Требование экономичности деятельности организации предполагает установление определенного соответствия между

полученными результатами и затратами на их достижение. Если использовать изложенные положения в качестве исходных при определении сущности результативности, то можно сделать вывод, что деятельность организации может быть признана эффективной при выполнении следующих условий:

- цели в каждый данный момент времени рассматриваются в качестве временных, подвижных, производных от требований, предъявляемых со стороны как общества, так и самой организации;

- содержание целей отвечает сущностным характеристикам организации и отражает внешние и внутренние условия функционирования предприятия;

- поставленные цели успешно достигнуты: достижение целей оправдано затрачиваемыми на это средствами, требуемое соотношение затрат и результатов деятельности выполнено;

- для достижения целей использованы принятые, одобренные обществом средства; необходимость этого условия определяется социально-экономической природой системы организации; его выполнение позволяет избежать дополнительных затрат, связанных с социальной реабилитацией проводимых работ.(38)

Исходя из этих положений - можно сформулировать следующее определение. Результативность деятельности организации — это ее свойство, связанное со способностью организации формулировать свои цели с учетом внешних и внутренних условий функционирования и достигать поставленных результатов путем использования социально одобренных средств, при установленном соотношении затрат и результатов.(36,40)

## 2 Анализ предприятия

### 2.1 Краткая характеристика деятельности предприятия

Полное наименование университета: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тольяттинский государственный университет» (далее ТГУ).

ТГУ создан в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 29.05.2001 г. № 873-р на базе государственного образовательного учреждения «Тольяттинский политехнический институт» и Тольяттинского филиала государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Самарский государственный педагогический университет», выделенного из состава этого университета.

Тольяттинский государственный университет имеет лицензию Минобразования России на право осуществления образовательной деятельности в сфере начального, среднего, высшего, послевузовского и дополнительного профессионального образования. Свидетельство о государственной аккредитации.

Тольяттинский государственный университет имеет 4 (четыре) представительства.

В соответствии с Уставом главными задачами университета являются:

— удовлетворение потребностей личности в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии посредством получения высшего и послевузовского профессионального образования, а также дополнительного профессионального образования;

— удовлетворение потребностей общества и государства в квалифицированных специалистах с высшим и средним профессиональным образованием, в научно-педагогических кадрах высшей квалификации;

— развитие наук и искусств посредством научных исследований и творческой деятельности научно-педагогических работников и

обучающихся, использование полученных результатов в образовательном процессе;

— подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников с высшим образованием, научно-педагогических работников высшей квалификации, руководящих работников и специалистов по профилю вуза;

— сохранение и преумножение нравственных, культурных и научных ценностей общества;

— воспитание у обучающихся чувства патриотизма, любви и уважения к народу, национальным традициям и духовному наследию России, бережного отношения к репутации вуза;

— формирование у обучающихся гражданской позиции, способности к труду и жизни в условиях современной цивилизации и демократии;

— распространение знаний среди населения, повышение его образовательного и культурного уровня.

ТГУ включает в себя:

– 10 институтов, обеспечивающих подготовку по широкому спектру технических, естественно-научных, гуманитарных и экономических направлений.

– Около 11 тысяч студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры, более 100 профессоров и докторов наук и 440 доцентов и кандидатов наук.

– 90 программ высшего образования, включая 21 направление подготовки магистров (62 магистерские программы), 50 направлений подготовки бакалавров и 19 специалистов, а также 41 программ послевузовского образования по 10 отраслям наук.

– Широкая издательская деятельность с собственным университетским издательством.

– Развитая инфраструктура.

– Физкультурно-оздоровительный комплекс с оборудованными спортивными залами и бассейном, отдел медицинской профилактики.

- Авторизованные центры компаний Microsoft «Твой мир», Intel «Обучение для будущего», Delcam, академии корпораций Oracle и Cisco.
- Суперкомпьютеры.
- Собственная телерадиостудия, 2 газеты («Тольяттинский университет» и «SPEECH'ka»), интернет-портал (включая сайт) университета.
- Сформированная и развивающаяся система студенческого самоуправления, включая студенческий парламент.

Организационная структура ТГУ представлена в Приложении А.

Системой менеджмента качества в ТГУ занимается отдел менеджмента качества и оптимизации бизнес-процессов (ОМКиОБП), включенный в структуру центра новых информационных технологий (ЦНИТ). Начальником ОМКиОБП является Казаков Г.В.

В рамках системы менеджмента качества в 2014 г. экспертами органа по сертификации АНО КЦ «АТОМВОЕНСЕРТ» проведен сертификационный аудит системы менеджмента качества университета. По итогам проведенного аудита ТГУ выдан Сертификат соответствия системы менеджмента качества (ГОСТ ISO 9001-2011, ГОСТ РВ 0015-002-2012) с областью распространения на проведение научно-исследовательских работ и оказание услуг в области инженерных работ. Структура подразделений, входящих в область сертификации представлена в Приложении Б.

Тольяттинский государственный университет имеет множество процессов системы менеджмента качества (Таблица 4), функционирующими в соответствии с государственными стандартами серии ISO и ГОСТ РВ, часть из которых была сертифицирована «АТОМВОЕНСЕРТ».

Таблица 4 – Перечень процессов системы менеджмента качества Тольяттинского государственного университета

Наименование процесса	Владелец процесса
<b>Процессы, сертифицированные на соответствие требованиям ГОСТ РВ 0015-002-2012 и ГОСТ ISO 9001-2011</b>	
Анализ требований заказчика	Научный руководитель НИР
Планирование научно-исследовательских работ	Научный руководитель НИР
Выполнение научно-исследовательских работ	Проректор по научно-инновационной деятельности
Закупка	Директор центра экономического развития
Внутренний аудит	Начальник отдела менеджмента качества и оптимизации бизнес-процессов
Управление несоответствиями	Представитель руководства по качеству, проректор по научно-инновационной деятельности
Корректирующие и предупреждающие действия	Представитель руководства по качеству, проректор по научно-инновационной деятельности
Управление документацией	Начальник управления делами
Управление записями	Представитель руководства по качеству, проректор по научно-инновационной деятельности
Анализ со стороны руководства	Представитель руководства по качеству, проректор по научно-инновационной деятельности
Управление персоналом	Начальник управления по работе с персоналом
Управление инфраструктурой	Проректор по административно-хозяйственной работе
Управление производственной средой	Главный специалист по охране труда
<b>Процессы, функционирующие в соответствии с требованиями ГОСТ ISO 9001-2011</b>	
Информатизация и автоматизация	Директор центра новых информационных технологий
Библиотечная деятельность	Директор научной библиотеки
Организация приема абитуриентов	Начальник управления по работе со студентами
Планирование учебного процесса	Заместитель ректора по развитию учебного процесса
Реализация учебного процесса	Заместитель ректора по развитию учебного процесса

ТГУ реализует 3 правительственных мегагранта на выполнение научных и научно-инфраструктурных проектов в рамках постановлений

Правительства РФ № 219 и № 220 от 09.04.2010 на сумму более 374 млн рублей.

## 2.2 Анализ проведения внутреннего аудита другими организациями

Согласно стандарту ISO 9001, внутренние аудиты являются одним из важнейших инструментов для оценивания функционирования системы менеджмента качества. С точки зрения высшего руководства внутренние аудиты должны быть основным и независимым источником объективной информации о состоянии дел в структурных подразделениях. Доказательством важности внутренних аудитов является то, что процедура «Внутренний аудит» входит в число документированных процедур предприятия. Кроме того, стандарт требует анализа результатов аудитов высшим руководством на том же уровне, что и данных о потребностях потребителей или результативности процессов. Все это требует отнестись к разработке ДП внутренних аудитов максимально ответственно.(20)

В большинстве организаций, независимо от их специфики, целей и стратегий процедура проведения внутреннего аудита одинакова. Разработка годовых графиков аудитов, определение необходимых квалификаций аудиторов, составление программ аудитов и протоколов. Исходя из этих аргументов следует вывод, что в большинстве случаев система внутреннего аудита не является конкурентным преимуществом организации.

Рассмотрим проведение внутреннего аудита на примере ОАО «Кузнецкие ферросплавы».

Исходя из политики компании, внутренний аудит проводится минимум 2 раза в год, охватывая все подразделения. Для данного предприятия в ходе аудита проверяется соответствие конечного продукта требованиям стандартов. Проведение полных аудитов необходимо для обеспечения качества продукции. В организации, где нет выпуска продукции, такой частоты проведения аудитов не требуется.

Планирование аудита проводит менеджер по качеству или заместитель директора. Для осуществления проведения внутреннего аудита необходимо:

1. Все ведомственные документы, должностные инструкции;
2. Записи по обучению персонала;
3. Транспортные документы;
4. Результаты испытания образцов конечного продукта;
5. Оборудование с расписанием обслуживания.

Ежегодно менеджер по качеству обозначает критерии аудита для каждого отдела, для сравнения с данными предыдущих аудитов. Вместе с тем менеджер по качеству формирует группу аудиторов, для проведения внутреннего аудита.

За неделю до проведения аудита в отдел, в котором будет проходить проверка, отсылается письменное уведомление о целях аудита, дате, времени и составе группы аудиторов.

Аудиторы, на основе рабочих инструкций отдела и их описания проверяют технологический процесс. Все замечания и несоответствия записываются в форму, разработанную на предприятии. В конце аудита руководитель группы аудиторов предоставляется результат руководителям подразделений и согласует корректирующие действия. Далее директор по качеству осуществляет контроль за проведением корректирующих действий перед закрытием аудиторского отчета.

Исходя из процесса проведения внутреннего аудита на предприятии ОАО «Кузнецкие ферросплавы» становятся видны положительные и отрицательные стороны процедуры.

Одной из положительных сторон, которую необходимо перенять ТГУ является заинтересованность высшего руководства в результатах аудита и контроль руководства за корректирующими действиями. На предприятии внутренний аудит проверяет не только соответствие технологического процесса с инструкцией, но и соответствие выпускаемого продукта с требованиями стандартов. Отсюда вытекает заинтересованность высшего



руководства в качественном проведении внутреннего аудита и контроле за корректирующими действиями. В ТГУ внутренний аудит проводится для проверки подразделений на соответствие стандарту ISO 9001-2008, чтобы впоследствии получить сертификат МС. Внутренний аудит, по большому счету, оказывает минимальное влияние на результативность и продуктивность работы организации, из чего и следует отсутствие интереса проверяемых подразделений и высшего руководства.

Дополнительно рассмотрим подходы проведения внутренних аудитов на нефтехимическом предприятии ОАО «ТАНЕКО».

Внутренний аудит является одним из документированных процессов системы менеджмента качества ОАО «ТАНЕКО». Основными целями процесса «Внутренний аудит системы менеджмента качества» являются:

- подтверждение соответствия деятельности в рамках системы менеджмента качества и ее результатов установленным требованиям - критериям аудита;
- предоставление руководству входных данных для анализа системы менеджмента качества;
- минимизация рисков при функционировании СМК, выявление возможностей улучшения системы менеджмента качества.

Информирование персонала предприятия о функционировании системы менеджмента качества, информация о внутренних аудитах рассылается в заинтересованные подразделения по системе электронного документооборота (СЭД) «ДЕЛО». К отсылаемой информации относятся документы по аудиту, такие как: программа аудита, план аудита, отчет по аудиту, план корректирующих и предупреждающих действий.

На предприятии проводятся плановые и внеплановые аудиты. Во время проведения аудита аудиторами используются следующие методы сбора информации: осмотр, опрос, наблюдение за деятельностью, окружающей производственной средой и условиями работы, анализ документов.

В ходе аудита аудитор заполняет опросный лист, в котором указывает

проверенные документы, записи, при необходимости отражает примеры сильных сторон проверяемого подразделения, проблемные вопросы общего характера, рекомендации, выявленные несоответствия.

Каждое выявленное несоответствие классифицируется по степени значимости: красная или желтая зона.

В случае выявления в одном подразделении нескольких идентичных (более двух) несоответствий желтой зоны, аудитор может оформить общее несоответствие, классифицируя его в красную зону.

Проверка соблюдения требований стандартов осуществляется в ходе внутренних аудитов системы менеджмента качества. Измерение процесса осуществляется отделом системы менеджмента качества при проведении анализа со стороны высшего руководства. Критерии оценки результативности процесса указаны в Паспорте процесса «Внутренний аудит системы менеджмента качества».

Работа системы менеджмента качества на предприятии ОАО «ТАНЕКО» крайне схожа с работой ТГУ. Основным преимуществом, которое возможно позаимствовать из проведения внутреннего аудита данным предприятием – это оценивание несоответствий по шкалам. На предприятии использовалась шкала 2х состояний: красная и желтая. Воспользовавшись данным методом возможно быстро и наглядно оценивать несоответствия предприятий.

Существует невообразимое количество вариантов совершенствования системы внутренних аудитов. Степень эффективности СМК на каждом конкретном предприятии зависит только лишь от желания и заинтересованности высшего руководства и отдела менеджмента качества.

## 2.3 Анализ организации внутреннего аудита системы менеджмента качества ТГУ

В настоящее время в ТГУ разработаны и внедрены 13 карт процессов, 6 документированных процедур, а так же множество инструкций, положений и порядков. Все они утверждены приказом ректора ТГУ и поэтому их исполнение обязательно для всех подразделений, которых они касаются.

Для этого ежегодно до 1 марта разрабатывается график проведения внутренних аудитов на следующий год, который так же согласуется с высшим руководством и всеми подразделениями.

Целью внутренних аудитов в организации является выявление несоответствий и причин этих несоответствий, совершенствование системы менеджмента качества предприятия.

С момента внедрения документированной процедуры «Внутренний аудит» в систему менеджмента качества ТГУ произошло немало изменений в структуре процедуры, формулировках описания действий, и приложениях. Для определения направления изменений необходимо проанализировать несколько предшествующих версий, включая актуальную на данный момент.

На таблице 5 представлена сравнительная характеристика между различными версиями процедуры «Внутренний аудит».

Таблица 5 – Сравнительная характеристика между версиями 3 и 3.2 ДП «Внутренний аудит»

№	ДП "Внутренний аудит", версия 3	ДП "Внутренний аудит", версия 3.2
1	Область применения распространяется только на научно-исследовательскую часть ТГУ	Область применения распространяется на весь ТГУ, где есть процессы СМК
2	Карта процесса была отдельным документом, на который необходимо было ссылаться	Карта процесса вошла в состав ДП

Продолжение таблицы 5

3	Отсутствие сроков планирования внутренних аудитов	Обозначен срок на который необходимо планировать внутренние аудиты и срок до которого его необходимо утвердить
4	-	Добавление форм: изменение плана внутренних аудитов, лист регистрации участников вступительного испытания
5	Отсутствия списка обязанностей участников аудита	Добавление списка обязанностей участников аудита
6	Краткая опись действий пункта "Содержание работ по проведению аудита на месте"	Добавление подпунктов и более детального описания действий
7	Описание действий по созданию акта несоответствий	Включение к состав ДП формы актов несоответствий
8	Присутствует таблица распределения ответственностей	Таблица убрана из-за добавления в предыдущие пункты таблицы о распределении обязанностей участников аудита
9	-	Добавлен пункт "Управление рисками"

Основными изменениями в 3.2 версии было включение в ДП форм изменения плана внутренних аудитов и листа регистрации, что упростило работу группы аудиторов, по подготовке к аудиту, а так же добавление нового пункта «Управление рисками», где были прописаны ответственные, необходимые записи и анализ рисков. Данный пункт был прописан следующим образом: «Управление рисками аудита в ТГУ относится как к рискам, связанным с не достижением процессом аудита поставленных целей, так и к рискам, связанным с возможностью помешать осуществлению деятельности и процессов проверяемых подразделений из-за проведения мероприятий по аудиту.

Анализ рисков процесса «Внутренний аудит» и разработка соответствующих ПД проводятся ежегодно по результатам анализа СМК со стороны руководства согласно СМК-ДП-03-03-2014.

Ответственность за управление рисками несет:

– на этапе планирования и оценки результативности аудита – начальник ОМКиОБП;

– на этапе проведения аудита – РГА.

Записи, свидетельствующие об управлении рисками, поддерживают в рабочем состоянии в соответствии с СМК-ДП-09-02-2014.»

После утверждения версии 3.2 работы по совершенствованию ДП «Внутренний аудит» продолжились. Основные изменения, которые были внесены в 4ю версию ДП – добавление строк «Опыт работы» и «Обучение в качестве аудитора» в таблицу «Требования, предъявляемые к аудиторам и РГА» (Таблица 6).

Таблица 6 – Требования, предъявляемые к аудиторам и РГА

Требование	Аудитор	Руководитель группы аудита
Личные качества	Этичность, широта взглядов, дипломатичность, наблюдательность, проницательность, самостоятельность	настойчивость, решительность,
Образование	Высшее	Высшее
Опыт в проведении аудитов	Желателен	Желателен
Знания и умения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Знание и понимание стандартов серии ГОСТ ISO 9000 и ГОСТ РВ 0015–002–2012;</li> <li>– Знание и понимание терминологии в проверяемой области;</li> <li>– Знание структуры, функций и взаимоотношений в ТГУ;</li> <li>– Умение применять принципы, процедуры и методы аудита;</li> <li>– Умение собирать информацию путем результативных опросов, наблюдений и анализа документов, включая записи и данные;</li> <li>– Расставлять приоритеты и концентрироваться на важных вопросах.</li> </ul>	
	–	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Умение предупреждать и разрешать конфликты;</li> <li>– Умение организовывать и руководить членами аудиторской группы;</li> <li>– Умение планировать аудит и результативно использовать ресурсы.</li> </ul>

Опыт работы	Опыт работы в организации не менее 1 года	Опыт работы в организации не менее 2-х лет, в том числе на руководящей должности не менее 1 года
Обучение в качестве аудитора	Обучение в качестве аудитора сторонними организациями или внутренними специалистами	Обучение в качестве аудитора сторонними организациями

Так же в новой версии был улучшен пункт «Управление рисками аудита», в который была добавлена таблица «Методы управления рисками аудита» (Таблица 7).

Таблица 7 – Методы управления рисками аудита

	Тип риска	Метод управления
1. Риски, связанные с не достижением процессом аудита поставленных целей		
1	Ошибка при планировании процесса аудита	1.1.1 Предупреждение ошибок путём согласования программы и планов аудитов с компетентными лицами (РГА, ПРК, владелец процесса). 1.1.2 Оперативная корректировка программы и планов аудитов (в случае необходимости).
2	Нехватка ресурсов	1.2.1 Перераспределение обязанностей между членами аудиторской группы в случае болезни/неявки аудитора. 1.2.2 Назначение аудитора на замену в случае болезни/неявки аудитора, подготовка достаточного количества аудиторов для обеспечения возможности замены. 1.2.3 Соблюдение требований НД СМК в части набора и подготовки персонала.
3	Недостаточная компетентность аудиторов (излишняя строгость, неспособность провести адекватную оценку и т.д.)	1.3.1 Поддержание квалификации аудиторов путем регулярного обучения и участия в аудитах. 1.3.2 Проведение анализа результативности аудитов с последующим проведением КД (в случае необходимости).
4	Не результативность аудита	1.4.1 Мониторинг и оценка деятельности аудиторов.

5	Потеря, порча, несанкционированное изменение, нарушений конфиденциальности записей аудита	1.6.1 Установление требований к управлению записями в СМК-ДП-09-02-2014.
2. Риски, связанные с возможностью помешать осуществлению проверяемой деятельности (процессов, подразделений)		
1	Нарушение плана работы проверяемого подразделения	2.1.1 Согласование сроков и объема аудита с руководителями проверяемых подразделений, параллельное составление программы аудита и плана работы подразделений на год.
2	Создание стрессовой ситуации для сотрудников проверяемых подразделений (участников проверяемых процессов)	1.2.1 Информирование сотрудников ТГУ о целях и значении аудита, позиционирование аудиторов как помощников в деле улучшения работы подразделения/процесса. 1.2.2 Обеспечение прозрачности и понятности процесса аудита для сотрудников организации. 1.2.3 Установление требований к личным качествам аудитора: этичность, дипломатичность (п. 6.1.2. настоящей ДП).

4-я версия документированной процедуры «Внутренний аудит» на данный момент является последней, однако некоторые пункты описаны не точно и нуждаются в доработке. Все изменения документированной процедуры проходят проверку начальника отдела менеджмента качества и оптимизации бизнес-процессов, после чего подписываются у представителя руководства по качеству.

Отдел менеджмента качества и оптимизации бизнес-процессов ТГУ работает на основании государственных стандартов, таких как:

- ГОСТ РВ 0015–002–2012 "Система разработки и постановки на производство военной техники. Системы менеджмента качества. Общие требования"

- ГОСТ ISO 9000-2011 "Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь";

- ГОСТ ISO 9001-2011 "Системы менеджмента качества. Требования";

- ГОСТ Р ИСО 9004-2010 "Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества";

- ГОСТ Р ИСО 19011-2012 "Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента";

- ГОСТ Р ИСО 52614.2-2006 Руководящие указания по применению ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в сфере образования.

С настоящего года в организацию будет внедряться новый стандарт – ГОСТ ISO 9001-2015 взамен устаревшему и потерявшему актуальность ГОСТ ISO 9001-2011.

В 2014 г. СМК ТГУ сертифицирована органом по сертификации АНО КЦ «АТОМВОЕНСЕРТ» в системе «Военный регистр», что дало ТГУ право получения оборонных заказов в области проведения научно-исследовательских работ и оказание услуг в области инженерных расчетов. Срок действия сертификата – 24.03.2017. В соответствии с этим, каждый год в ТГУ проходит внешняя проверка в лице АНО КЦ «АТОМВОЕНСЕРТ». Для подготовки к внешним проверкам отделом менеджмента качества и оптимизации бизнес-процессов проводятся внутренние аудиты процессов, представленных ранее. В Приложении В представлена процессная модель всех процессов ТГУ.

Согласно требованиям стандарта ГОСТ ISO 9001-2011 в ТГУ разработана и действует документированная процедура «Внутренний аудит».

Карта процесса «Внутренний аудит» представлена далее (Приложение Г).

Часто результатами внутренних аудитов становится выявление мелких и формальных несоответствий, таких как: отдельные неподписанные записи, незарегистрированные документы, не идентифицированные документы и т.п. Но главной проблемой является незаинтересованность высшего руководства в результатах аудитов. Хотя стандарт ISO 9001 и требует, чтобы результаты аудитов рассматривались в рамках анализа системы управления качеством со стороны высшего руководства, чаще всего это сводится к формальности:



«признать, что система отвечает требованиям стандарта, а ее функционирование является удовлетворительным».

Для достижения результативности процесса необходимо постоянно совершенствовать организацию внутреннего аудита. Необходимо оценивать результативность внутренних аудитов за отчетный период, например, месяц, квартал, полугодие, а не раз в год, как это осуществляется в ТГУ на данный момент. Это даст возможность отследить тенденцию функционирования системы.

Для выявления наиболее существенных факторов, влияющих на конечный результат было решено построить причинно-следственную диаграмму Исикавы (Рисунок 5).

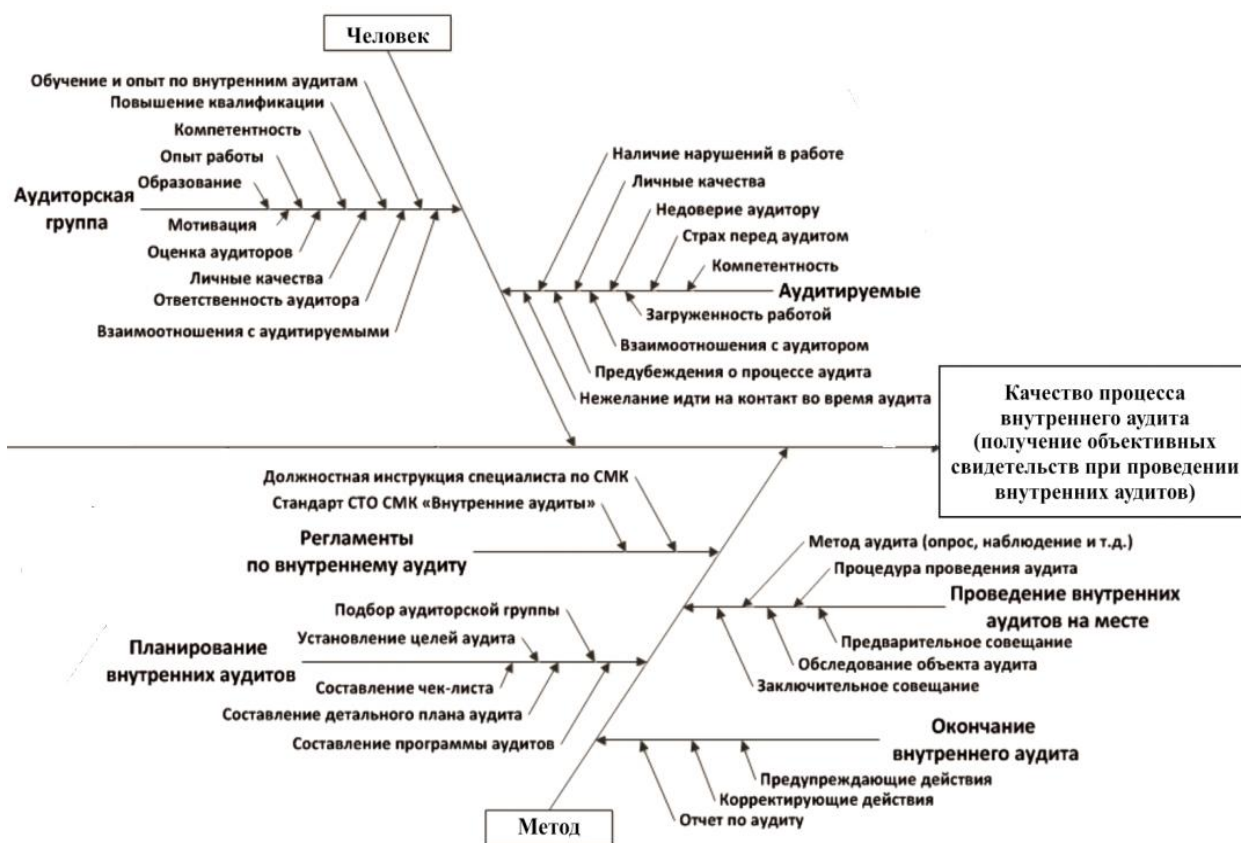


Рисунок 5 – Причинно-следственная диаграмма для анализа качества процесса внутреннего аудита

На данной диаграмме показаны факторы, оказывающие влияние на качество процесса внутреннего аудита. Все факторы объединяются в большие принципиально различающиеся группы: человек и метод. Каждая из групп, в свою очередь, делится на несколько подгрупп.

Причинно-следственная диаграмма Исикавы позволяет наглядно представить причины и условия, влияющие на снижение результативности ДП «Внутренний аудит».

После построения данной диаграммы необходимо провести SWOT-анализ, чтобы получить четкую оценку организации, а так же степени влияния факторов на различные аспекты проведения внутреннего аудита.

Таблица 8 – SWOT-анализ процесса «Внутренний аудит»

(S) Сильные стороны	(W) Слабые стороны
1. Проведение аудита обученными специалистами 2. ДП «Внутренний аудит» сертифицирована на соответствие требованиям ГОСТ ISO 9001-2011 3. Минимальное вложение денежных средств на проведение внутреннего аудита 4. Независимость проведения внутреннего аудита	1. Отсутствие единой шкалы оценивания результатов проведения внутреннего аудита 2. Незаинтересованность высшего руководства 3. Человеческий фактор 4. Отсутствие оценки кандидатов в аудиторы
(O) Возможности	(T) Угрозы
1. Подготовка к внешнему аудиту 2. Анализ и устранение причин выявленных несоответствий 3. Подтверждение соответствия деятельности и ее результатов в СМК установленным требованиям 4. Подтверждение выполнения корректирующих действий по результатам предыдущих аудитов 5. Определение путей дальнейшего совершенствования	1. Недостаточная компетентность аудиторов 2. Не результативность внутреннего аудита 3. Срыв внутреннего аудита 4. Ошибки в передаче информации об аудите 5. Нарушение плана работ проверяемого подразделения 6. Создание стрессовой ситуации для работников проверяемых подразделений

На втором этапе анализа необходимо ответить на вопросы, сформулированные в таблице 9, а затем следует представить расширенную версию SWOT-анализа в виде матрицы, в которой слабые и сильные стороны коррелируются с имеющимися возможностями и угрозами (Таблица 10).

Таблица 9 – Вопросы для анализа

Критерий	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Позволят ли данные сильные стороны увеличить результативность использования данной возможности благодаря данной возможности?	Позволят ли данные сильные стороны избежать этой угрозы?
Слабые стороны	Препятствуют ли данные слабые стороны использованию данной возможности?	Препятствуют ли данные слабые стороны избежать этой угрозы?

В случае положительного ответа на вопрос таблицы 10, то в матрице SWOT-анализа ячейки закрашиваются серым цветом.

Применение SWOT-анализа позволяет систематизировать имеющуюся информацию и на основе этого принимать эффективные решения, касающиеся процесса «Внутренний аудит».

После проведения SWOT-анализа более четко представляются преимущества и недостатки процедуры, это позволит усилить слабые стороны за счет возможностей сильных сторон.

Кроме того, SWOT-анализ позволяет определить те стороны процесса «Внутренний аудит», которые необходимо улучшать (совершенствовать) в первую очередь и те, которые представляют собой стратегическую перспективу.

Таблица 10 – Матрица SWOT-анализа процесса «внутренний аудит»

		Сильные стороны				Слабые стороны			
		Проведение аудита обученными специалистами	ДП сертифицирована на соответствие требованиям ГОСТ ISO 9001-2011	Минимальное вложение денежных средств	Независимость проведения внутреннего аудита	Отсутствие единой шкалы оценивания результатов	Незаинтересованность руководства	Человеческий фактор	Отсутствие оценки кандидатов в аудиторы
Возможности	Подготовка к внутреннему аудиту								
	Анализ и устранение причин выявленных несоответствий								
	Подтверждение соответствия деятельности и ее результатов СМК								
	Подтверждение выполнения корректирующих действий по результатам предыдущих аудитов								
Угрозы	Не результативность внутреннего аудита								
	Срыв внутреннего аудита								
	Нарушение плана работ проверяемого подразделения								
	Создание стрессовой ситуации для работников								

Анализируя таблицу 10, видно, что особое внимание необходимо уделить человеческому фактору, независимости проведения аудита и возможному нерезультативному проведению аудита. Для устранения слабых сторон необходимо внести изменения в документированную процедуру «Внутренний аудит».

В данной документированной процедуре описано планирование внутренних аудитов, подготовка к их проведению, проведение внутреннего аудита, верификация и управление рисками. Все пункты отвечают руководящим указаниям ISO 19011:2012, однако некоторые пункты описаны неточно, или не описаны вовсе.

### 3 Направление совершенствования внутреннего аудита

#### 3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса внутренних аудит

Используя анализ внутренних аудитов компаний «Кузнецкие ферросплавы» и «ТАНЕКО», а так же данные, полученные при помощи SWOT-анализа – можно выделить несколько ключевых факторов, влияющих на результативность и действенность аудита:

1. Отсутствие единой шкалы оценивания результатов проведения внутреннего аудита
2. Незаинтересованность высшего руководства
3. Человеческий фактор;
4. Отсутствие оценки кандидатов в аудиторы.

Далее представлен список мероприятий, направленных на совершенствование внутреннего аудита в ТГУ:

1. Внесение изменений в документированную процедуру «Внутренний аудит»:
  - 1.1. Разработка протокола оценки кандидатов во внутренние аудиторы;
  - 1.2. Изменение формулы расчета результативности проведенных внутренних аудитов;
  - 1.3. Пересмотр методов управления рисками и включение протокола FMEA-анализа;
  - 1.4. Разработка шкалы оценивания внутреннего аудита.

Следующим этапом необходимо расписать конкретные действия для каждого мероприятия:

- 1.1. Первым делом считаю целесообразным усовершенствовать структуру ДП, разделив пункт «Подготовка к проведению внутренних аудитов» на пункты: «Проведение оценки и формирование группы внутренних аудиторов» и «Разработка Плана внутреннего аудита». Деление

пунктов произведено для включения подпунктов и большей конкретизации ДП. В пункт «Подготовка к проведению внутренних аудитов» предлагаю включить подпункт по формированию группы аудита, который выглядит следующим образом:

«Кандидаты во внутренние аудиторы отбираются из числа работников ТГУ.

Оценка кандидатов проводится в соответствии с требованиями. Оценка кандидатов проводит ПРК.

При оценке кандидата во внутренние аудиторы анализируются документы об образовании и обучении в области СМК, и проводится собеседование. Собеседование проводится с кандидатом в аудиторы с целью оценки личных качеств и знаний в области СМК.

По результатам оценки формируется Протокол оценки кандидата во внутренние аудиторы и подготавливается приказ, 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 начальник ОМКиОБП». Форма Протокола оценки кандидата во внутренние аудиторы приведена в Приложении Д.

1.2. В документированной процедуре имеется формула, которая оценивает результативность проведения внутренних аудитов (1):

$$P = \frac{\sum_{i=1}^n P_1}{\sum_{i=1}^n P_2}, \quad (1)$$

где  $P_1$  - количество несоответствий, выявленных в подразделении  $i$  впервые при внутреннем аудите;

$P_2$  – общее количество несоответствий, выявленных в подразделении при внутреннем аудите;

n – количество проверяемых подразделений.

Исходя из этой формулы – наивысшей результативности внутреннего аудита можно добиться путем нахождения несоответствий, выявленных впервые, при этом в случае отсутствия несоответствий формула не будет работать, так как в знаменателе будет стоять нуль. Для устранения данной ошибки необходимо модифицировать формулу подсчета результативности (2):

$$П = \frac{k * \sum_{i=1}^n П_1 + 1}{k * \sum_{i=1}^n П_2 + 1}, \quad (2)$$

где  $П_1$  - количество несоответствий, выявленных в подразделении  $i$  впервые при внутреннем аудите;

$П_2$  – общее количество несоответствий, выявленных в подразделении при внутреннем аудите;

n – количество проверяемых подразделений;

k – коэффициент уменьшения влияния единицы (k=100).

В данной формуле в числитель и знаменатель сложением добавлено число один, для устранения возможности образования в знаменателе нуля. Коэффициент k добавлен для уменьшения влияния единицы на конечный результат, так как количество несоответствий зачастую не превышает десяти.

1.3. Одним из важнейших инструментов подготовки к аудиту является управление рисками. В ДП «Внутренний аудит» имеется таблица по управлению рисками, делящаяся на 2 части: «риски, связанные с не достижением процессом аудита поставленных целей» и «риски, связанные с возможностью помешать осуществлению проверяемой деятельности (процессов, подразделений)».

Данное деление не является наиболее показательным, поэтому было принято решение по перераспределению рисков на другие категории: «риски,



оцениваемые на этапе планирования аудита» и «риски, оцениваемые на этапе проведения аудита». Полученный результат представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Методы управления рисками

	Тип риска	Метод управления
<b>1. Риски, оцениваемые на этапе планирования аудита</b>		
1	Ошибка при планировании процесса аудита	1.1.1. Предупреждение ошибок путём согласования программы и планов аудитов с компетентными лицами (РГА, ПРК, владелец процесса). 1.1.2. Оперативная корректировка программы и планов аудитов (в случае необходимости).
2	Нехватка ресурсов	1.2.1. Перераспределение обязанностей между членами аудиторской группы в случае болезни/неявки аудитора. 1.2.2. Подготовка достаточного количества аудиторов для обеспечения возможности замены.
3	Недостаточная компетентность аудиторов	1.3.1. Поддержание квалификации аудиторов путем регулярного обучения и участия в аудитах. 1.3.2. Проведение анализа результативности аудитов с последующим проведением КД (в случае необходимости).
<b>2. Риски, оцениваемые на этапе проведения аудита</b>		
1	Не результативность аудита	2.1.1. Мониторинг и оценка деятельности аудиторов. 2.1.2. Проведение анализа результативности аудитов с последующим проведением КД и ПД (при необходимости). 2.1.3. Представление результатов аудита высшему руководству ТГУ (ректор, ПРК), согласование плана КД и ПД по итогам аудита с владельцами процессов и ПРК. 2.1.4. Проведение анализа СМК со стороны руководства.
2	Ошибки в передаче информации об аудите	2.2.1. Установление требований к внутреннему обмену информацией в ТГУ (п. 5.5.3. РК).
3	Потеря, порча, несанкционированное изменение, нарушений конфиденциальности записей аудита	2.3.1. Установление требований к управлению записями в документированной процедуре «Управление записями»
4	Нарушение плана работы проверяемого подразделения	2.4.1. Согласование сроков и объема аудита с руководителями проверяемых подразделений, параллельное составление программы аудита и плана работы подразделений на год.

5	Создание стрессовой ситуации для работников проверяемых подразделений (участников проверяемых процессов)	2.5.1. Информирование работников ТГУ о целях и значении аудита, позиционирование аудиторов как помощников в деле улучшения работы подразделения/процесса. 2.5.2. Обеспечение прозрачности и понятности процесса аудита для работников организации.
---	--	---

Для оценки рисков в ДП был включен ранее утвержденный протокол FMEA-анализа(Приложение Е).

1.4. Одним из недостатков имеющейся ДП является отсутствие единой шкалы оценивания внутреннего аудита. При изучении документов была найдена рабочая шкала в ГОСТ Р 51814.7, которая подошла для проведения оценки внутренних аудитов. Шкала состоит из 2х колонок: Критерий и Балл.

Таблица 12 – Критерии оценки аудита

Критерий	Балл
При проверке выявлено несоответствие, значительно влияющее на безопасность, или не выполнены законодательно установленные требования	0
При проверке выявлено несоответствие, значительно влияющее на соответствие продукции/на выполнение обязательств перед заказчиком	1
Требования не внедрены и/или систематически не выполняются	2
Требования внедрены частично	3
Требования внедрены, но при их выполнении не обеспечивается достижение поставленных целей	4
Требования внедрены, при их выполнении обеспечивается частичное достижение поставленных целей	5
Требования внедрены, обеспечивается достижение поставленных целей	6
Продемонстрировано повышение результативности деятельности	7
Продемонстрировано постоянное значительное повышение результативности деятельности	8
Продемонстрировано повышение эффективности деятельности	9
Продемонстрировано постоянное значительное повышение эффективности деятельности	10

Целесообразно добавить строку «Общая оценка проведенного аудита» в отчет о результатах проведения внутреннего аудита, форма которого представлен в приложении Ж.

Данные мероприятия по совершенствованию ДП «Внутренний аудит» должны оказать не только положительный эффект на результативность проведенных внутренних аудитов, но и на экономическую составляющую компании.

### 3.2 Экономическая эффективность

Главной целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по повышению результативности внутреннего аудита в ТГУ.

Понятие экономической эффективности не связано с внутренним аудитом и относится к нему лишь косвенно, так как внутренний аудит проводит сама организация, зачастую не привлекая сторонних специалистов.

Далее будут приведены расчеты экономической эффективности бакалаврской работы:

Таблица 13 – Расчет экономической эффективности работы

	Вид расхода/экономии	Сумма (руб.)
Экономия средств организации	1. Экономия заработной платы на ставку сотрудника	7 660
	2. Экономия средств организации на повышение квалификации группы аудиторов	60 000
Расходы	3. Расход на электроэнергию	210
	4. Расход на интернет-услуги	25
Итого	---	67 425

Расшифровка расчетов:

1. Экономия заработной платы на ставку сотрудника рассчитывается по формуле:

$$Zp = \frac{S + P - N}{2} = \frac{13\,300 + 4650 - 2330}{2} = 7660,$$

где  $Zp$  – итоговые затраты на заработную плату сотруднику, руб;

$S$  – ставка ведущего специалиста по управлению качеством, руб;

$P$  – премия ( $P=0,35*S$ ), руб;

$N$  – подоходный налог ( $N=0,13*(S+P)$ ), руб.

Данный пункт считается экономией средств организации по причине проделывания неоплачиваемой работы, пребывая на преддипломной практике.

2. Экономия средств организации на повышение квалификации группы auditors.

Внедрение мероприятий в документированную процедуру, таких как оценка кандидатов в аудиторы, оценка auditors по итогам проведенного аудита повлияет на более тщательный отбор специалистов в группу внутренних auditors. Исходя из протокола оценки кандидатов во внутренние auditors однозначно станет видно преимущества и недостатки тех или иных специалистов. Благодаря данной возможности группа auditors перестанет нуждаться в повышении квалификации, на что тратятся средства ТГУ.

Повышение квалификации группы auditors было заказано высшим руководством для подготовки auditors к проведению внутренних auditors, подготавливающим СМК ТГУ к внешним проверкам на соответствие ISO 9001.

Разовое обучение обошлось Тольяттинскому государственному университету в 60 000 рублей. Данное обучение планировалось проводить

ежегодно, после утверждения плана проведения внутренних аудитов. Исходя из принятых мероприятий, экономия средств составит 60 000 рублей в год.

3. Расход на электроэнергию рассчитывается по следующей формуле:

$$Re = D * T * St * Pot = 19 * 8 * 300 * 0,0046 = 210,$$

где  $Re$  – расход на электроэнергию, руб;

$D$  – количество дней, проведенных на преддипломной практике, день;

$T$  – количество часов в рабочем дне, час;

$St$  – потребление электроэнергии ПК, Вт/ч;

$Pot$  – стоимость одного Вт/ч, руб.

4. Расход на интернет услуги рассчитывается по формуле:

$$I = \frac{Int}{De * Sot} * D = \frac{709680}{365 * 1480} * 19 = 25,$$

где  $I$  – расход на интернет-услуги, руб;

$De$  – количество дней в году, день;

$Sot$  – количество сотрудников ТГУ, чел-к;

$Int$  – сумма выплачиваемая ТГУ интернет-провайдеру, руб/год.

Рассчитав все промежуточные стадии экономической эффективности необходимо рассчитать итоговую цифру, отражающую прибыль от произведенных мероприятий:

$$Itog = Zp + 60000 - Re - I = 7660 + 60000 - 110 - 25 = 67425,$$

где  $Itog$  – конечная экономическая эффективность, руб.

Итого в первый месяц экономия организации от мероприятий по улучшению ДП «Внутренний аудит» является 67 425 руб., на все

последующие года 60 000 р., без учета рынка и инфляции, что говорит о положительной экономической эффективности.

Следующим шагом необходимо выяснить, повышают ли результативность разработанные мероприятия по улучшению процесса «Внутренний аудит».

Для данного анализа возьмем показатели результативности проведения внутренних аудитов за 2014/2015 год в ТГУ (Приложение И). Из данной таблицы видно, что многие процессы имеют «Высокую результативность», однако некоторые показатели снизили свою результативность в 2015 году, по сравнению с 2014. Для наглядного представления результативности нарисуем график зависимости средней результативности от года проведения аудита.

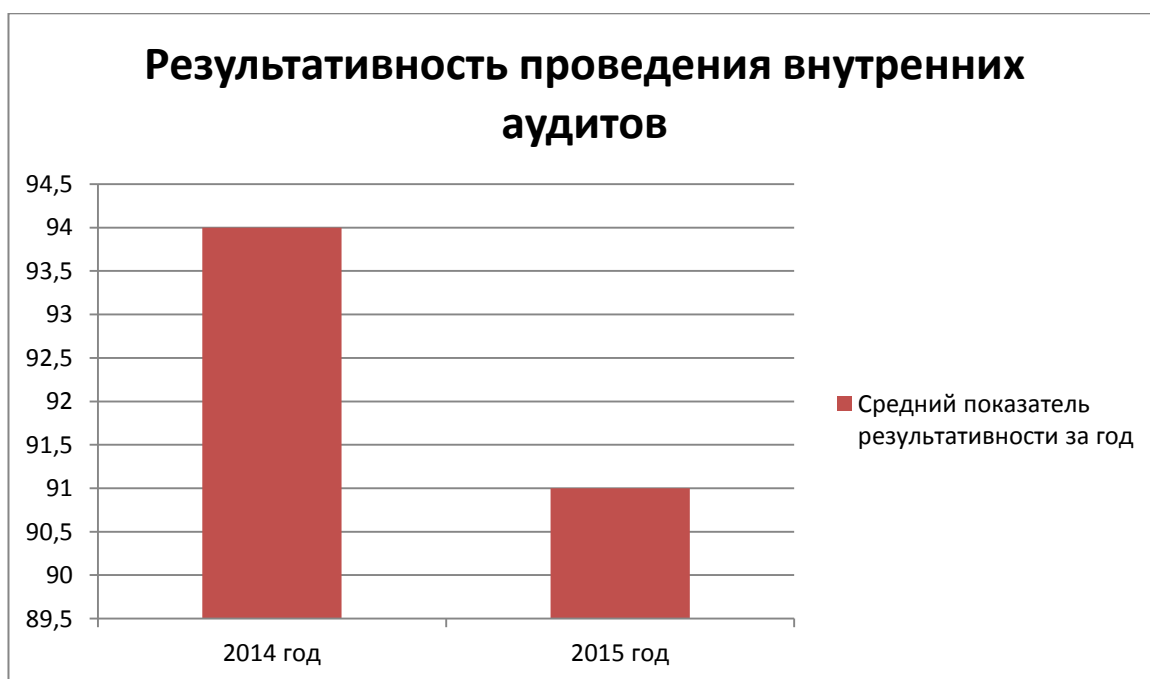


Рисунок 6 – График результативности проведения внутренних аудитов за 2014/2015 года

Исходя из спецификации документированной процедуры «Внутренний аудит» – Высокой результативностью считается показатель выше 90%. Как видно из графика – средний показатель результативности за 2015 год был близок к нижнему порогу.

Внедренные мероприятия лишь косвенно влияют на результативность. Из формулы (1) видно, что на результативность аудита влияет количество несоответствий, выявленных в подразделении впервые. Повысить данную цифру может мероприятие 1.1. «Разработка протокола оценки кандидатов во внутренние аудиторы», благодаря которому в группе аудиторов будут только квалифицированные и опытные специалисты. Для успешного прохождения повторной сертификации вуза на соответствие СМК ТГУ нормам ГОСТ ISO 9001-2011 и ГОСТ РВ 0015-002-2012 – необходимо поднять результативность проведения внутренних аудитов на отметку 95%, которая, по профессиональной оценке начальника ОМКиОБП, будет достигнута благодаря внедренным мероприятиям.

## Заключение

Система менеджмента качества – это совокупность взаимодействующих элементов для достижения целей в области качества, поставленных руководством. Основной задачей СМК в организации является создание и реализация системы менеджмента с последующей сертификацией. Гарантией постоянства СМК является наличие у фирмы системы менеджмента качества, соответствующей признанным международным требованиям.

Внутренний аудит признан одним из важнейших элементов СМК, направленный на совершенствование функционирования организации, предоставление объективных гарантий и консультаций.

Анализ проведения внутренних аудитов, документированной процедуры «Внутренний аудит» в «Тольяттинском государственном университете» и опыт сторонних организаций показал, что внутренний аудит является высшей формой контроля руководством системы менеджмента качества предприятия. Проведение аудитов показывает степень соответствия действительности и результатов в области качества, требованиям стандартов серии ISO 9000 и требованиям, поставленным самой организацией.

Внутренний аудит СМК призван предоставлять достоверную информацию о состоянии данной системы в организации, а так же причины ее сбоев и слабые места, требующие корректировки и исправления. Внутренний аудит систем менеджмента качества, как любой процесс, подчиняется основным принципам Тотального управления качеством (TQM):

- Процессный подход. Аудит СМК - это процесс, имеющий вход (информация о состоянии СМК), преобразование (анализ результатов проверок) и выход (в виде выводов и рекомендаций по корректировке СМК).- Лидирующая функция руководства. В компании есть управляющий качеством на стратегическом уровне, он осуществляет функцию общего контроля; работу по качеству на оперативном уровне ведет начальник



службы качества. Аудит СМК фактически проверяет эффективность его работы. В структуре компании для организации проверок может создаваться специальное подразделение; альтернативный вариант для небольшой компании - постоянно действующий ответственный за проверки и формируемые по мере необходимости аудиторские группы.- Постоянное совершенствование. Совершенствование методологии аудита приводит к более эффективной системе менеджмента качества, заставляет ее развиваться.

- Ориентация на потребителя. Аудит СМК проверяет соблюдение существующей СМК принципа ориентации на потребителя и способствует ее совершенствованию в направлении максимального соответствия товаров и услуг компании запросам потребителя. Выводы и рекомендации аудита должны быть понятными и применимыми как руководством компании, так и рядовыми сотрудниками.

- Основанный на фактах подход к принятию решений. Собственно, это и есть одна из задач аудита - предоставить факты, свидетельствующие о проблемах в управлении качеством для принятия управленческих решений по их ликвидации и предупреждению их повторения в дальнейшем. Кроме того, выводы аудита базируются исключительно на фактах, которые расцениваются как его свидетельства.

- Вовлечение персонала. Добровольное участие в аудите и содействие его проведению. Персонал компании должен быть заинтересован в постоянном совершенствовании СМК, а значит, должен способствовать постоянному контролю за состоянием СМК.

Эффективное использование внутреннего аудита СМК в качестве действенного инструмента для улучшения и постоянного повышения результативности в организации зависит от компетентности группы auditors. Для повышения компетентности необходим постоянный профессиональный рост, работа над своими знаниями и навыками и личными

качествами. Данная цель достигается путем приобретения практического опыта, посещений семинаров, самоподготовки.

Эффективность деятельности организации и повышение ее конкурентоспособности напрямую зависит от всех процессов компании, включая и систему менеджмента качества. Улучшение – не просто требование стандарта, это естественная цель любой организации, для достижения максимального качества и прибыли.

Целью данной работы являлась «Разработка мероприятий по повышению результативности процесса подготовки и проведения внутреннего аудита на базе СМК ТГУ».

В ходе работы были проанализированы внутренние аудиты СМК ТГУ, разобрана документированная процедура «Внутренний аудит», выявлены проблемы в подготовке и проведении внутренних аудитов и разработаны мероприятия, по устранению несоответствий:

1. Структурирование ДП «Внутренний аудит»;
2. Оценка аудиторов по итогам проведения внутренних аудитов;
3. Изменение формулы расчета результативности проведенных внутренних аудитов;
4. Структуризация методов управления рисками и включение протокола FMEA-анализа.
5. Включение единой шкалы оценивания внутреннего аудита.

В завершение следует заметить, что улучшение системы менеджмента качества в организации является чрезвычайно широкой областью, и степень развитости СМК на предприятии зависит только от желания высшего руководства сделать ее действенной.

## Библиографический список

1. Басовский Л. Е., Протасьев В. Б. Управление качеством: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2001. – 212 с. – (Серия «Высшее образование»)
2. Варакута С. А. Управление качеством продукции: Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2001. – 207 с. – (Серия «Вопрос – Ответ»)
3. Винокуров, В.А. Качество менеджмента - основа современной управленческой парадигмы: учебное пособие. - 2007. - 192с.
4. Вирсан В.Г., Армакуни В.Я. «О критериях оценки органов по сертификации» («Стандарты и качество» 5/2005 год).
5. Владимирцев А.В., Шеханов Ю.Ф. Принцип постоянного улучшения в проектах МС ИСО семейства 9000:2000 // Методы менеджмента качества. - 2000. – 187 с.
6. Гембрис, С. Управление качеством: Бизнес-рецепты. - М.: Изд-во «Омега-Л»; СмартБук, 2008. - 128с.
7. Герасимов, Б.И. Управление качеством: проектирование: Учебное пособие / Б.И. Герасимов, А.Ю. Сизикин, Е.Б. Герасимова. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 176 с.
8. Герасимов, Б.И. Управление качеством: самооценка: Учебное пособие / 9.Б.И. Герасимов, А.Ю. Сизикин, Е.Б. Герасимова, Г.А. Соседов. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 176 с.
10. Герасимов, Б.Н. Управление качеством. Практикум: Учебное пособие / Б.Н. Герасимов, Ю.В. Чуриков. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.
11. Герасимов, Б.Н. Управление качеством: Учебное пособие / Б.Н. Герасимов, Ю.В. Чуриков. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 304 с.
12. Герасимов, Ю.В. Чуриков. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 304 с.
13. Герасимов, Б.Н., Чуриков, Ю.В. Управление качеством: учеб. пособие - М.: Вузовский учебник; Инфра-М, 2011. - 304с.

14. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 430 с.
15. Гнатенко П., Конпов В. Отдел маркетинга должен стать лидером в СМК // Стандарты и качество. – 2006. – №5. – С. 32-36.
16. ГОСТ Р ИСО 19011:2012. Руководящие указания по аудиту систем менеджмента
17. Дж.Б. Ри Велл Главное о качестве. Справочник от А до Я /Пер. с англ. А.Л.Раскина; Под науч. ред. В.Л.Шапера - М.: РИА «Стандарты и качество», 2006. - 232с.
18. Довбня А.А. , Поединщиков И.И. Оценка эффективности менеджмента в реализации цели политики в области качества.// Стандарты и качество. - 1994.- №3.- с.12.
19. Достижение качества через преобразование. Подход к улучшению управленческой деятельности. Под ред. Ю.Т.Рубаника. М., 1999.
20. Егорова Л.Г. В помощь предприятиям, готовящимся к сертификации. // Сертификация. - 1998.- №3.- с.26
21. Егорова, Л.Г. Причины неэффективности систем менеджмента качества. Стандарты и качество. - 2007. - № 12
22. Ефимычев, Ю.И., Стрелкова, Л.В., Долова, Н.М. Управление качеством. Уч. пособие. – Н.Новгород: Издательство ННГУ им. Н.И.Лобачевского, 2000
23. Интеграция управления качеством продукции: новые возможности. М., 1997.
24. Кане, М.М., Иванов, Б.В., Корешков, В.Н., Схиртладзе, А.Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: учебник для вузов/Под ред. М.М.Кане. - Спб.: Питер, 2009. - 560с.
25. Качалов, В.А. К вопросу о целях внутреннего аудита. Методы менеджмента качества. 2011. - 238с.
26. Клячкин, В.Н. Статистические методы в управлении качеством: учеб. пособие. - М.: финансы и статистика; Инфра-М, 2009. - 304с.

27.Кондо, Й. Управление качеством в масштабах компании: становление и этапы развития: учебное пособие. - Нижний Новгород: Приоритет, 2007. - 252 с.

28.Коноплев, С.П. Управление качеством: учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2009. - 252с.

29.Конти, Т. Эволюция международных стандартов по качеству и TQM // Стандарты и качество. – 2002. - №4 – с.74-80.

30.Кравченко, Е.В. Управление качеством для менеджеров: учеб. пособие. - Казань: АУ «ТИСБИ», 2007. - 220 с.

31.Кравченко, Е.В. Управление качеством для менеджеров: учеб. пособие. - Казань: АУ «ТИСБИ», 2007. - 220 с.

32.Логанина, В.И., Федосеев, А.А. Системы качества: учеб. пособие. - М.: КДУ, 2008. - 358с.

33.Логанина, В.И., Федосеев, А.А. Системы качества: учеб. пособие. - М.: КДУ, 2008. - 358с.

34.Международный стандарт ISO 9001:2008. Системы менеджмента качества - Требования.

35.Методы обеспечения качества. Курс на качество. 1998 - №1 – с.67 – 153.

36.Михеева, Е.Н. Управление качеством: Учебник/Е.Н.Михеева, М.В.Сероштан. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2009. - 708с.

37.Мишин, В.М. Управление качеством: учебник для студентов вузов, 2-изд. перераб. и доп. - М: Юнити-Дана, 2008. - 463с.

38.Парфенова, Е.Е. Как сделать внутренний аудит результативным?/Парфенова Е.Е. - Все о качестве. Отечественные разработки, 2011. - 70с.

39.Пономарев, С.В., Мищенко, С.В., Белобрагин, В.Я. Управление качеством продукции. Введение в системы менеджмента качества / С.В.Пономарев, С.В.Мищенко, В.Я.Белобрагин. - М., 2004.

40.Сертификация. Отечественная и зарубежная практика. Под ред. В.Г.Версала, Е.И.Тавера. М., 2000.

41.Харрингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях. Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1999.- 272 с.

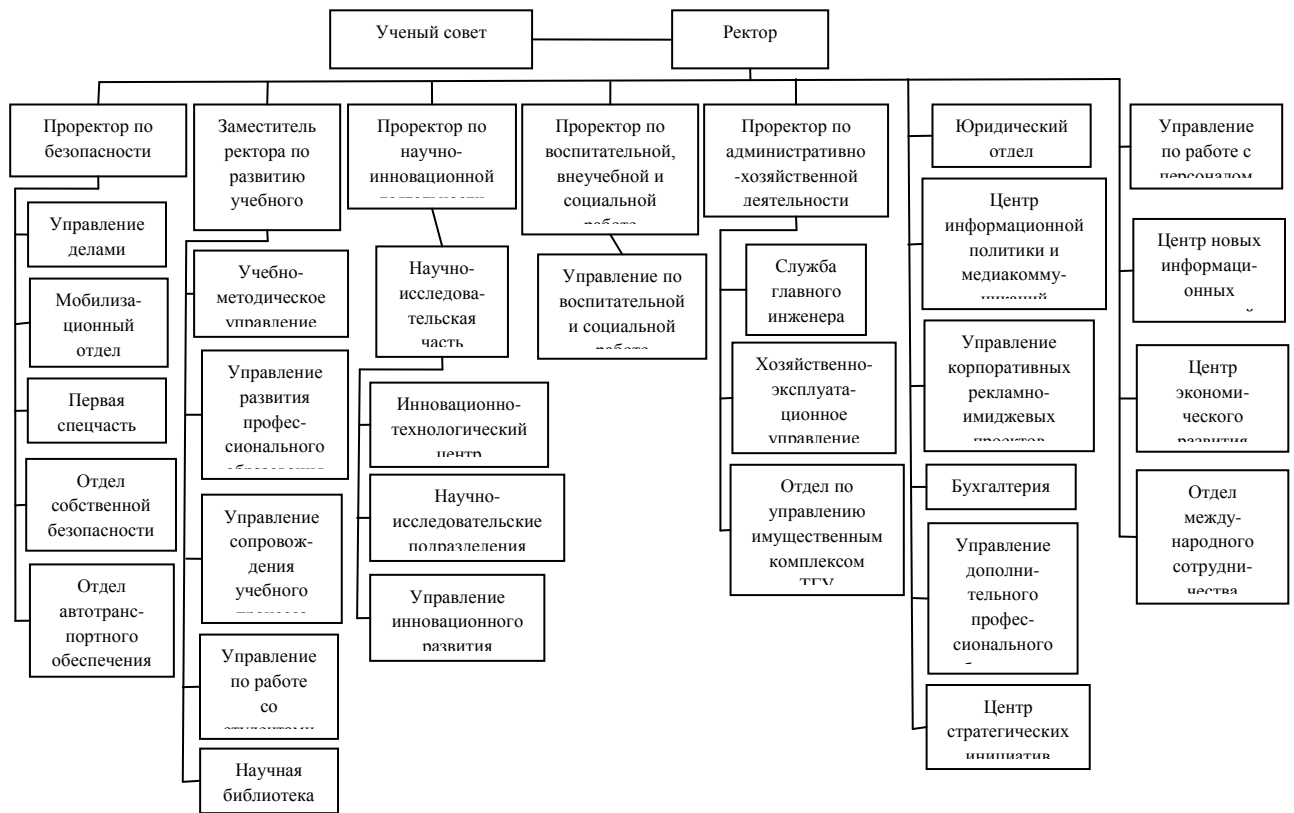
42.Чайка И.И. Кризисный период экономики и проблемы управления качеством. //Сертификация .- 1998.- №3.-с.13.

43.Швандар В.А. Стандартизация и управление качеством продукции. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 487 с.

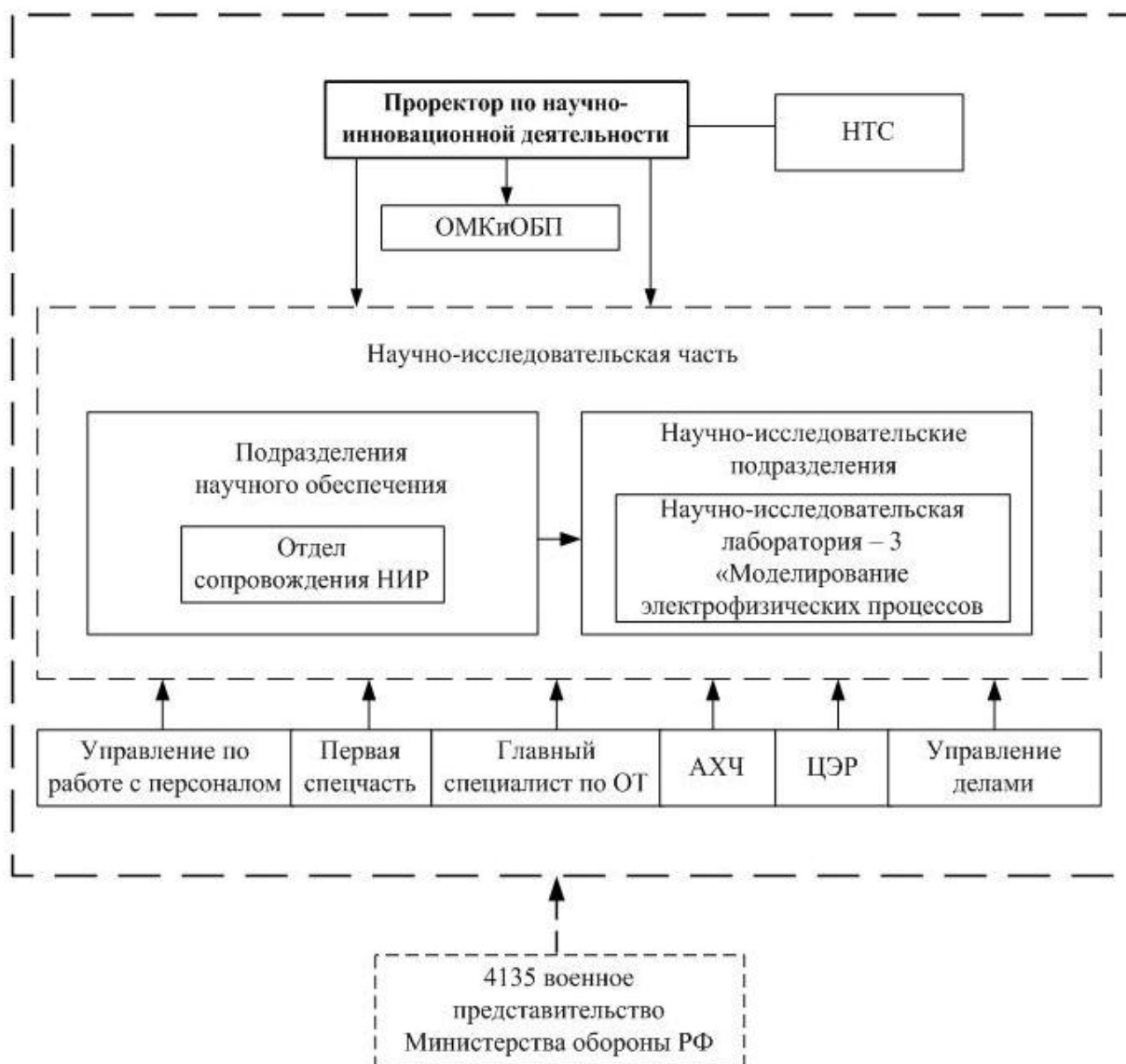
# Приложения

## Приложение А

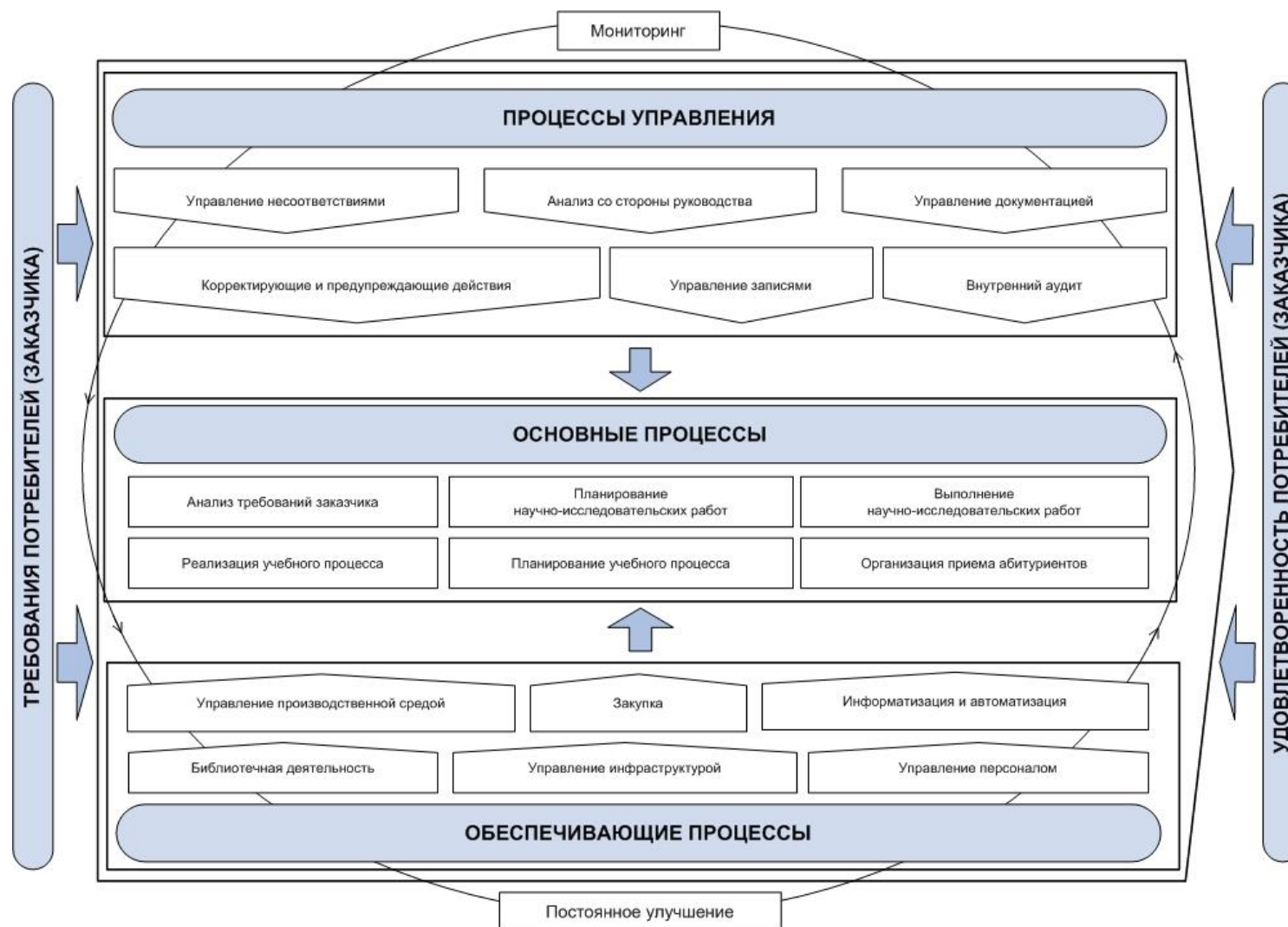
### Организационная структура ТГУ без институтов



### Структура подразделений, входящих в СМК

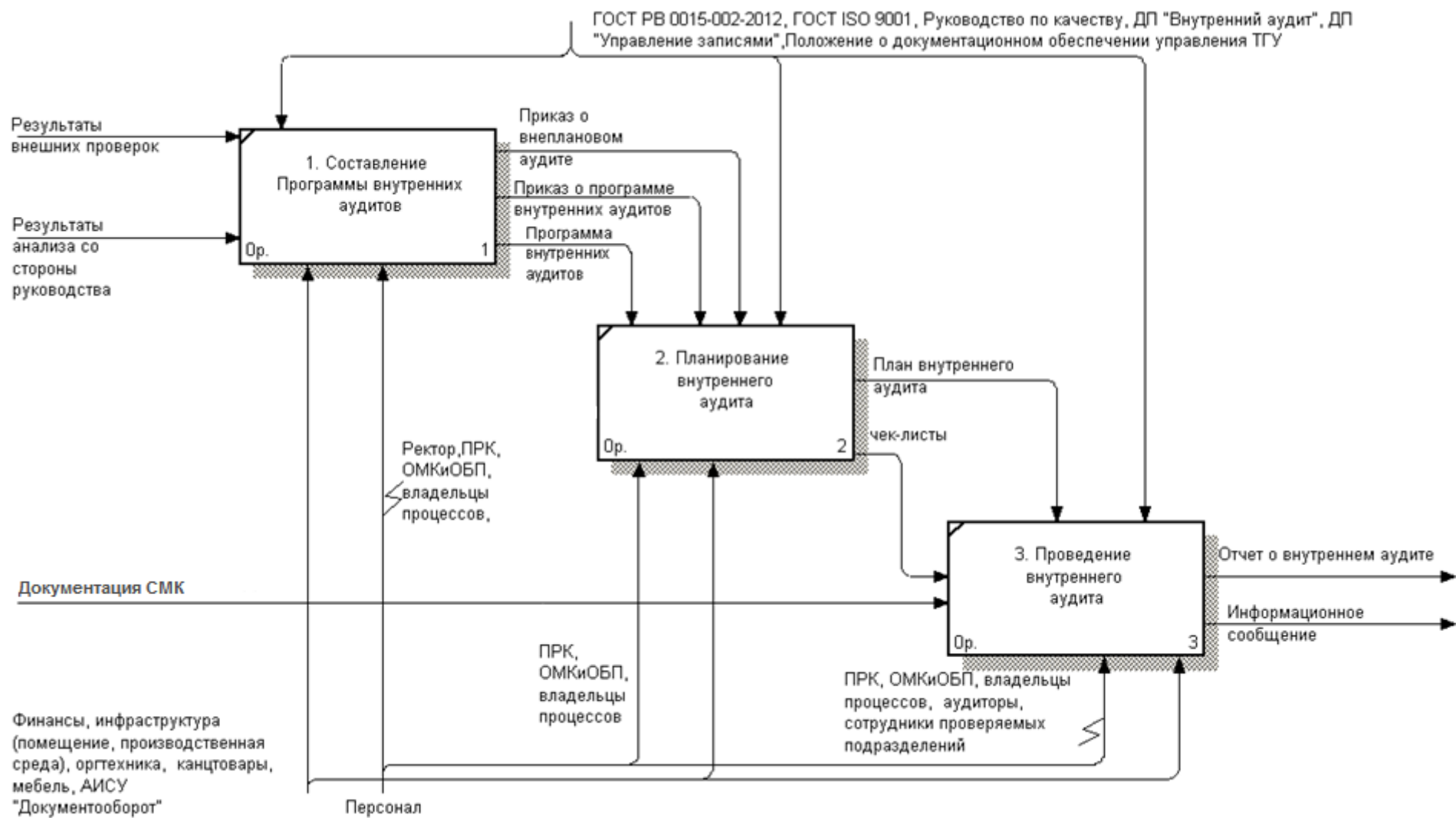






### Карта процесса «Внутренний аудит» Схема процесса





## Спецификация процесса

<b>1. Общие сведения</b>		
<b>Владелец процесса</b>	Начальник отдела менеджмента качества и оптимизации бизнес-процессов	
<b>Цель процесса:</b> Оценка соответствия системы менеджмента качества требованиям документов по стандартизации		
<b>2. Управляющая документация</b>		
ГОСТ ISO 9001–2011 Системы менеджмента качества. Требования; ГОСТ РВ 0015–002–2012 Система разработки и постановки на производство военной техники. Системы менеджмента качества. Общие требования; ГОСТ Р ИСО 19011-2012 Руководящие указания по аудиту систем менеджмента; СМК-ДП-09-02-2014 Документированная процедура «Управление записями»; СМК-ДП-03-03-2014 Документированная процедура «Корректирующие и предупреждающие действия»; СМК-ДП-07-03-2014 Документированная процедура «Анализ со стороны руководства»; Руководство по качеству в редакции на текущую дату.		
<b>3. Выходы (результаты) процесса и их потребители</b>		
<b>Выходы (результат) процесса</b>	<b>Потребитель результатов процесса</b>	<b>Требования потребителей к выходам (результатам) процесса</b>
Отчет о результатах аудита	Руководители проверяемых подразделений, владельцы проверяемых процессов, ПРК, ВП	Отчет по форме согласно настоящей ДП
Информационное сообщение	Ректор, сотрудники проверяемого подразделения	Оформляется согласно шаблону АИСУ «Документооборот». В качестве приложений к информационному сообщению прилагается отчет о внутреннем аудите
<b>4. Поставщики и входы процесса</b>		
<b>Вход процесса</b>	<b>Поставщик входа процесса</b>	<b>Требования владельца процесса к входам</b>
Результаты анализа со стороны руководства	Процесс «Анализ со стороны руководства» (ОМКиОБП)	Согласно СМК-ДП-07-03-2014 «Анализ со стороны руководства»

Результаты внешних проверок	Орган по сертификации	В соответствии с условиями договора на проведение сертификационного / инспекционного аудита
Документация СМК	Процесс «Управление документацией», «Управление записями» (проверяемые подразделения)	Согласно требованиям стандарта ГОСТ РВ 0015-002-2012, документированной процедуре СМК-ДП-09-02-2014 «Управление записями», Положению о документационном обеспечении управления ТГУ
<b>5. Ресурсы (механизмы) процесса и их поставщики</b>		
<b>Требуемый ресурс (механизм)</b>	<b>Поставщик ресурса</b>	<b>Требования владельца процесса к ресурсам</b>
Оборудование и материалы	Процесс «Закупки»	Соответствие требованиям договора и ТЗ на закупку.
Персонал	Процесс «Управление персоналом»	Соответствие персонала профессиональным квалификационным требованиям в должностных инструкциях, включая знание ДС, применяемых в ТГУ
Инфраструктура	Процесс «Управление инфраструктурой»	Соответствие требованиям п. 6.3. РК.
Производственная среда	Процесс «Управление производственной средой»	Поддержка функционирования помещений в соответствии с установленными санитарными правилами и нормами, требованиями п. 6.3. РК.
<b>6. Записи процесса</b>		
Акт о несоответствиях (форма в соответствии с настоящей ДП)		
Отчет о внутреннем аудите (форма в соответствии с настоящей ДП)		
Лист регистрации участников совещаний по внутреннему аудиту (форма в соответствии с настоящей ДП)		
<b>7. Показатели процесса</b>		
<b>Показатели, ед. изм.</b>	<b>Частота измерения</b>	<b>Методы измерения показателей</b>
Результативность проведения внутренних аудитов	1 раз в год	Показатель рассчитывается по формуле: $П = \frac{\sum_{i=1}^n П_1}{\sum_{i=1}^n П_2}, \text{ где}$

		$P_1$ - количество несоответствий, выявленных в подразделении $i$ впервые при внутреннем аудите; $P_2$ - общее количество несоответствий, выявленных в подразделении при внутреннем аудите; $n$ - количество проверяемых подразделений
--	--	--

Интерпретация оценки результативности процесса

<b>Значение показателя результативности процесса - P</b>	<b>Оценка результативности процесса</b>
$P < 0.75$	Недопустимая – процесс не результативен. Требуется провести анализ причин и разработать мероприятия по улучшению процесса.
$0.75 \leq P \leq 0.90$	Допустимая – Процесс результативен, но отдельные процедуры требуют улучшения.
$P > 0.90$	Высокая – Процесс результативен.

**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 и ГОСТ РВ 0015–002–2012	
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:*

1. Образование: высшее – 2 б., среднее специальное – 1 б., среднее и ниже – 0 б.
2. Опыт проведения аудитов СМК: 1 и выше – 1 б., нет – 0 б.
3. . 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.

ПРК

\_\_\_\_\_  
ФИО, подпись



Форма Протокола FMEA-анализа

<p><b>Протокол FMEA-анализа</b></p> <p>Номер _____ Дата _____</p> <p>Объект аудита _____</p> <p>Критерии аудита _____</p> <p style="text-align: center;">Состав экспертов</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>							
Потенциальное несоответствие	Последствие потенциального несоответствия	Значимость (S)	Потенциальная причина	Вероятность (O)	Меры по обнаружению	Обнаружение (D)	ПЧР
1	2	3	4	5	6	7	8
<p><b>Выводы:</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>							
<p>_____</p> <p>(Должность эксперта)</p>			<p>_____</p> <p>(Подпись)</p>		<p>_____</p> <p>(ФИО эксперта)</p>		

Отчет о результатах внутреннего аудита

№ \_\_\_ от \_\_\_\_\_

Наименование процессов: \_\_\_\_\_

Область проверки: \_\_\_\_\_  
Проверяемые подразделения

Цель аудита:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Состав группы аудита:

Руководить группы  
аудита:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Аудиторы:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Количество выявленных несоответствий: в рамках процесса

\_\_\_\_\_.

Отступления от плана аудита (с обоснованием): \_\_\_\_\_.

Общая оценка проведенного аудита: \_\_\_\_\_.

**Выводы:**

Цель проверки по результатам аудита достигнута/ не достигнута (*нужное подчеркнуть*).

Пояснения (если есть):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Приложения:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Руководитель группы аудита

\_\_\_\_\_  
Подпись, расшифровка подписи, дата

Представитель руководства по качеству

\_\_\_\_\_  
Подпись, расшифровка подписи, дата

## Результативность проведения внутренних аудитов ТГУ

№	Наименование процесса	Фактическая результативность процесса за 2014 г.	Фактическая результативность процесса за 2015 г.	Интерпретация результата
1	Процесс «Закупка»	92,3%	94%	Высокая результативность
2	Процесс «Выполнение научно-исследовательских работ»	100%	100%	Высокая результативность
3	Процесс «Анализ требований заказчика»	90%	93%	Высокая результативность
4	Процесс «Планирование научно-исследовательских работ»	100%	90%	Высокая результативность
5	Процесс «Управление документацией»	93,5%	<sup>1</sup>	-
6	Процесс «Управление записями»	94%	87%	Допустимая результативность
7	Процесс «Управление персоналом»	96,5%	95%	Высокая результативность
8	Процесс «Анализ со стороны руководства»	Анализ СМК со стороны руководства проводится впервые	100%	Высокая результативность
9	Процесс «Управление инфраструктурой»	99,2 %	96%	Высокая результативность
10	Процесс «Управление производственной средой»	100%	100%	Высокая результативность
11	Процесс «Управление несоответствиям»	90%	85%	Допустимая результативность
12	Процесс «Внутренний аудит»	75%	80%	Допустимая результативность
13	Процесс «Корректирующие и предупреждающие действия»	95,5%	88%	Допустимая результативность

<sup>1</sup> Оценка результативности процесса «Управление документацией» не проведена, в связи с особенностью показателя процесса, который может быть рассчитан только при условии проведения аудита в подразделении.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(институт, факультет)

Менеджмент организации  
(кафедра)

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

### **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: «Разработка мероприятий по повышению результативности  
процесса подготовки и проведения внутреннего аудита системы  
менеджмента качества  
(на примере ФГБОУ ВО «Тольяттинский Государственный  
Университет»)»

Студент

А.Е. Исайков

(И.О. Фамилия)

Руководитель

д.э.н., доцент, М.О. Искосков

(И.О. Фамилия)

Исайков Артём Евгеньевич, гр. УКб-1201