

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Проведение диагностического аудита системы менеджмента качества предприятия и разработка мероприятий по ее улучшению, на примере АО «Вестамп»

Студент

Д.С. Бикбулатов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Д-р экон. наук, профессор М.О. Искосков

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

Консультант

канд. фил. наук, доцент, Н.В. Андрюхина

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

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Д.С. Бикбулатов

Тема работы: Проведение диагностического аудита системы менеджмента качества предприятия и разработка мероприятий по ее улучшению, на примере АО «Вестамп».

Руководитель: д-р экон. наук, профессор М.О. Искосков

Цель работы – проведение диагностического аудита системы менеджмента качества предприятия АО «Вестамп» и разработка мероприятий по ее улучшению.

Объект исследования – АО «Вестамп». Данное предприятие занимается производством автомобильных изделий.

Предметом исследования выступает система менеджмента качества предприятия АО «Вестамп».

Выводы по работе: первый раздел бакалаврской работы посвящена раскрытию теоретических аспектов сущности и значения диагностического аудита, а также предложены и описаны методы, виды, этапы проведения аудита. Второй раздел посвящен анализу деятельности предприятия АО «Вестамп». Проведен экономический анализ основных показателей деятельности предприятия, проведен полный диагностический аудит системы менеджмента качества на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Определены узкие места предприятия и предложены мероприятия по их устранению.

Практическая значимость работы заключается в использовании материалов данной работы в изучении дисциплины менеджмента качества, а также в практической деятельности предприятия.

Общий объем работы, без приложений, 45 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 8, рисунков – 9.

Abstract

Bachelor's work completed: D.S. Bikbulatov

R&D: Carrying out a diagnostic audit of an enterprise's quality management system and development of measures for its improvement, on the example of JSC "Westamp".

Supervisor: doctor of Economics Sciences, Professor M.O. Iskoskov

The purpose of the work is to conduct a diagnostic audit of the quality management system of the JSC Westamp enterprise and develop measures to improve it.

The object of the study is Westamp JSC. This company is engaged in the production of automotive products.

The subject of the study is the quality management system of the enterprise JSC "Westamp".

Conclusions on the work: the first chapter of the bachelor's work is devoted to the disclosure of the theoretical aspects of the essence and significance of a diagnostic audit, as well as the methods, types, stages of the audit are proposed and described. The second chapter is devoted to the analysis of the activities of the enterprise JSC "Westamp". An economic analysis of the main performance indicators of the enterprise was carried out, a full diagnostic audit of the quality management system for compliance with the requirements of GOST R ISO 9001-2015 was carried out. The bottlenecks of the enterprise are identified and measures are proposed to eliminate them.

The practical significance of the work lies in the use of the materials of this work in the study of the discipline of quality management, as well as in the practical activities of the enterprise.

The total amount of work, without appendices, 45 pages of typewritten text, including tables - 8, figures - 9.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы по проведению диагностического аудита системы менеджмента качества	8
1.1 Понятие и сущность аудита системы менеджмента качества	8
1.2 Методы аудита.....	14
2 Анализ деятельности предприятия АО «Вестамп»	17
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	17
2.2 Диагностический аудит системы менеджмента качества предприятия АО «Вестамп».....	23
3 Разработка мероприятий по улучшению системы менеджмента качества АО «Вестамп».....	30
3.1 Мероприятия по улучшению системы менеджмента качества предприятия	30
3.2 Расчет экономической эффективности внедрения мероприятий.....	35
Заключение	41
Список используемой литературы	43
Приложение А Процессная модель АО «Вестамп».....	46
Приложение Б Детализация процесса «Управление технологическим сопровождением»	47
Приложение В Форма спецификации процесса (рекомендуемая).....	48
Приложение Г Положение о владельце процесса системы менеджмента качества	50
Приложение Д Лист оценки поставщика (текущая оценка).....	54

Введение

Актуальность темы обусловлено тем, что система менеджмента качества предприятия требует постоянного анализа и улучшения, как и деятельность предприятия в целом. Для этого на предприятиях проводят диагностический аудит.

Диагностический аудит (далее аудит) позволит предприятиям понять соответствует система менеджмента качества требованиям внедренного стандарта, как система функционирует, т.е. позволяет ли она достичь высокого качества продукции, услуги, процессов управления. Помимо этого, аудит позволит выявить несоответствия, которые имеются во внедренных стандартах предприятия.

Диагностический аудит является эффективным инструментом для анализа и улучшения деятельности предприятия. Такой аудит позволит своевременно среагировать на «узкие» места, которые имеются на предприятии.

Для проведения такого типа аудита, как правило привлекаются сторонние организации, для того, чтобы не нарушать принцип беспристрастности.

Цель работы – проведение диагностического аудита системы менеджмента качества предприятия АО «Вестамп» и разработка мероприятий по ее улучшению.

Для достижения установленной цели необходимо решать ряд задач, а именно:

- Охарактеризовать теоретические аспекты диагностического аудита.
- Дать организационно-экономическую характеристику предприятию АО «Вестамп», провести диагностический аудит, выявить соответствия и несоответствия.
- Разработать и внедрить мероприятия по улучшению системы менеджмента качества предприятия АО «Вестамп».

Объект исследования – АО «Вестамп». Данное предприятие занимается производством автомобильных изделий.

Предметом исследования выступает система менеджмента качества предприятия АО «Вестамп».

Практическая значимость бакалаврской работы заключается во внедрении мероприятий по улучшению системы менеджмента качества в деятельность предприятия АО «Вестамп», а также проведение диагностического аудита существующей системы на предприятии. Это позволит совершенствовать систему менеджмента качества предприятия и тем самым повысить качество производимой продукции, повысить эффективность деятельности предприятия, повысить конкурентоспособность предприятия. Информация, представленная в пунктах 2.2, 3.1 бакалаврской работы может использоваться персоналом предприятия АО «Вестамп», а также иными предприятиями, которые производят комплектующие изделия для автомобилей.

Для написания бакалаврской работы были использованы ряд документов, среди которых: документация системы менеджмента качества предприятия АО «Вестамп», также бухгалтерская отчетность данного предприятия, нормативно-правовые акты РФ и т.д.

Для раскрытия сущности и значения данной работы применялись такие методы как: классификация, обобщение, анализ, сравнение и т.д.

Работа состоит из:

Введения. Данный пункт включает: актуальность выбранной темы, цели, задачи, объект и предмет работы.

Первый раздел «Теоретические основы по проведению диагностического аудита системы менеджмента качества» содержит информацию о понятии и сущности аудита системы менеджмента качества, о видах и этапах проведения аудита, о методах проведения аудита. Выделены достоинства и недостатки предложенных методов.

Второй раздел «Анализ деятельности предприятия АО «Вестамп»» содержит информацию по анализу деятельности предприятия, представлены основные экономические показатели работы предприятия, сделаны краткие выводы по основным показателям, проведен диагностический аудит системы менеджмента качества предприятия. По итогам диагностического аудита разработан план корректирующих действий.

Третий раздел, посвящена разработке мероприятий по улучшению системы менеджмента качества предприятия за счет устранения выявленных несоответствий, которые были определены в ходе диагностического аудита.

Заключение. Выводы по проделанной работе.

Список использованной литературы состоит из 30 наименований, включающих стандарты, учебники, научные статьи и публикации, электронные ресурсы интернета, в том числе 4 иностранных.

Общий объем работы, без приложений, 46 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 8, рисунков – 9.

1 Теоретические основы по проведению диагностического аудита системы менеджмента качества

1.1 Понятие и сущность аудита системы менеджмента качества

Аудит системы менеджмента качества играет важную роль в обеспечении качества продукции, услуги на всех этапах его становления.

Как правило понятие «аудит» ассоциируется с проверками финансовой деятельности предприятия. Но, на сегодняшний день, аудит является инструментом, позволяющим поддерживать и улучшать систему менеджмента качества предприятия. Аудит в области системы менеджмента качества также позволяет оценить соответствия требованиям определенных стандартов для получения или продления сертификата. Главный результат аудита— это определение направлений и возможностей для улучшения системы менеджмента качества организации [8].

Регламентирует процесс аудита ГОСТ Р ИСО 19011-2021 «Руководящие указания по проведению аудита систему менеджмента качества». Стандарт содержит информацию по управлению программой аудита, по проведению внешних и внутренних аудитов, требования к аудиторам и т.д. При проведении диагностического аудита, также опираются на данный стандарт [8].

В теории управления качеством существует ряд определений, которые даются понятию «аудит». Например, Миронов В.А. в своих трудах отмечает: «Систематическая и независимая экспертиза (оценка) качества функционирования предприятия, которая подразделяется на аудит систем качества ИСО; аудит качества производственного процесса, аудит качества управления, аудит качества продукции, аудит качества сервиса потребителей» [18].

ГОСТ Р ИСО 19011 определяет аудит, как: «систематический, независимый и документированный процесс установления объективного

свидетельства и его объективного оценивания для получения степени соответствия критериям аудита» [8].

Системность – это когда аудиты проводятся постоянно, на основе плана.

Независимость – аудитор, проводивший аудит не должен быть заинтересован в результатах, не должно быть административного подчинения между аудиторами и проверяемым подразделением.

Документирование – должны вестись записи по аудиту (планы, акты, отчеты), позволяющие доказать факт проведения аудита [24].

Под аудитом следует понимать некую проверку, которая позволит оценить систему менеджмента качества предприятия.

Для того, чтобы определиться в какой точке, в части системы менеджмента качества находится предприятие, необходимо провести диагностический аудит. Также данный аудит позволит определить несоответствия в деятельности требованиям: стандартов; заказчиков; руководства предприятия, внутренней документации и т.д.

В части аудита ГОСТ Р ИСО 9001-2015 определяют следующее:

«Организация должна:

- планировать, разрабатывать, реализовывать и поддерживать в актуальном состоянии программу(мы) аудитов, включая периодичность и методы проведения аудитов, а также ответственность, планируемые для проверки требования и предоставление отчетности. Программа(мы) аудитов должна(ы) разрабатываться с учетом важности проверяемых процессов, изменений, оказывающих влияние на организацию, и результатов предыдущих аудитов;

- определять критерии аудита и область проверки для каждого аудита;

- отбирать аудиторов и проводить аудиты так, чтобы обеспечивалась объективность и беспристрастность процесса аудита;

- обеспечивать передачу информации о результатах аудитов соответствующим руководителям;
- осуществлять соответствующую коррекцию и корректирующие действия без необоснованной задержки;
- регистрировать и сохранять документированную информацию как свидетельство реализации программы аудитов и полученных результатов аудитов» [6]. Это касается внутреннего аудита.

При проведении аудита любого типа должны быть соблюдены определённые принципы, которые установлены в ГОСТ Р ИСО 19011, а именно:

- «честность: основа профессионализма;
- беспристрастное представление: обязательство представлять правдивые и точные отчеты;
- должная профессиональная осмотрительность: прилежание и обдуманность решений при проведении аудита;
- конфиденциальность: защита информации;
- независимость: основа беспристрастности аудита и объективности заключений аудита;
- подход, основанный на свидетельстве: рациональный метод достижения надежных и воспроизводимых заключений аудита в систематическом процессе аудита;
- риск-ориентированный подход: подход, учитывающий риски и возможности» [8].

Придерживаясь данных принципов при проведении аудита, предприятие получит объективные свидетельства.

В теории управления качеством выделяют несколько классификаций аудита [7,10]. На рисунке 1 представлена данная классификация.



Рисунок 1 – Классификация видов аудита

Помимо тех видов, которые представлены на рисунке 1 в теории выделяют еще такие виды аудитов, которые по масштабу и объемам ограничены, например, аудит процедур, пересмотр системы и т.д.

Также в ГОСТ Р ИСО 9000 -2015 выделены такие виды аудита как: «комплексный аудит: аудит, проводимый в одной проверяемой организации для двух и более систем менеджмента одновременно. Совместный аудит: аудит, проводимый в одной проверяемой организации двумя и более проверяющими организациями одновременно» [7].

Рассмотрим основные этапы (подпроцессы) проведения аудита СМК (рисунок 2) [1,12].



Рисунок 2 – Этапы аудита СМК

Рассмотрим более подробно этапы, представленные на рисунке 2. Входам для планирования аудита будет являться результаты предыдущих аудитов, программа аудита. В результате на выходе должны получить утвержденный график проведения аудитов на год.

Входам для подготовки к аудиту будет являться график проведения аудита, утвержденный на год, а выход соответственно Программа аудита, которая включает цель, критерии, аудиторы и т.д. [2,14].

Следующий этап – проведение аудита. На данном этапе организуется вступительное совещание, непосредственная проверка. Входам этого подпроцесса является программа внутреннего аудита, выходом – информация, полученная в ходе проверки. Далее организуется заключительное совещание, на котором обсуждаются несоответствия/соответствия, определённые в ходе аудита.

Подпроцесс «дальнейшее действие», вход – информация, полученная в рамках проведенного аудита. Выход – отчет об аудите, план корректирующих действий [3,19,30]

Мониторинг – проверка выполнения и оценка результативности корректирующих действий. Входам является отчет и план корректирующих действий, а выходом отчет об СМК со стороны руководства.

На этапе принятия решения руководство определяет пригодность, адекватность и результативность системы менеджмента качества и проводит оценку.

Аудит СМК будет результативным и эффективным, только в случаях привлечения к аудиту квалифицированных работников, не заинтересованных в исходе аудита. В связи с этим важно определить знания и умения аудиторов [20,28].

Аудиторы должны обладать определёнными знаниями умениями, например, аудитор должен знать:

- требования стандарта, на соответствие, которого осуществляет проверку;

- общесистемные процедуры (например, управление документированной информацией, процедуру проведения корректирующих действий, аудита и т.д.);

- структуру предприятия;

- применимые законы, правила;

- терминологию проверяемой области и т.д.

Аудитор должен уметь:

- грамотно планировать работу;

- расставлять приоритеты;

- проверять достоверность информации и искать доказательства;

- обеспечивать конфиденциальность полученной в ходе аудита информации;

– не отклоняться от сроков и критериев аудита [21,27]

Аудиторы являются поставщиками информации о функционировании системы менеджмента качества предприятия.

Таким образом, аудит является важным элементом для улучшения эффективности и результативности системы менеджмента качества. Аудит позволяет выявить несоответствия и причины их возникновения своевременно. Руководитель предприятия в первую очередь должен быть заинтересован в аудитах, ведь именно аудит позволяет определить, как функционирует система менеджмента качества организации.

1.2 Методы аудита

В теории выделяют:

- аудит подразделений, подвергаются проверке процессы, которые задействованы в этом подразделении;
- аудит процессов, т.е. проверке подвергаются все процессы в разных подразделениях [22,29,31].

На практике чаще применяется комбинация данных методов.

Также выделяют такие методы как: прослеживание вперед, прослеживание назад, частичное прослеживание.

Суть метода «прослеживание вперед» заключается в проверке процесса от начала до конечного результата.

Метод «прослеживание назад» наоборот, начинают проверку с результата и двигаются к началу процесса.

Частичное прослеживание предполагает произвольную проверку процесса в любой ее точке. Рассмотрим основные преимущества и недостатки данных методов, рисунок 3.



Рисунок 3 – Достоинства и недостатки аудитов

Каждое предприятие выбирает для себя, каким методом аудита воспользоваться при проведении внутренних аудитов системы менеджмента качества. Помимо этого, существуют методы, к которым прибегают аудиторы для проведения грамотного и тщательного аудита [13].

Важным составляющим в проведении аудита является информация, которая должна быть достоверной. Информацию аудиторы получают из разных источников, а именно:

- при общении с работниками проверяемого подразделения;
- при анализе документированной информации;
- при изучении оборудования, используемое для производства и т.д.

Методы, позволяющие собрать информацию это – анализ документации, опрос, наблюдение. Рассмотрим более подробно данные методы.

Анализ документированной информации позволит определить, как налажен процесс документирования на предприятии. Анализу подвергаются следующие виды документированной информации:

- организационная структура предприятия, вместе с ней положение, устав, должностные инструкции работников предприятия;
- политика в области качества;
- цели в области качества;
- руководство по качеству и документированные процедуры, документы регламентирующие процессы предприятия;
- записи по аудитам и по всем процессам и т.д. [26].

Следующий метод – опрос. Данный метод желательно проводить на рабочем месте, в рабочее время [13].

При опросе аудитор должен сократить время своего разговора на 80%. Т.е. проверяемый должен говорить 80% времени, а аудитор 20% для получения информации. При опросе выделяют два типа беседы – свободная и формализованная. Свободная беседа, как правило не принужденная, аудитор задает изредка направляющие вопросы. Формализованная беседа, это когда аудитор ведет активную беседу, задает много вопросов. При опросе аудитор должен избегать наводящих вопросов. Аудитор должен уметь слушать. Выделяют разные типы вопросов, например, закрытый, открытый, наводящий, утверждающий, альтернативный, разъясняющий.

Следующий метод – наблюдение. В качестве наблюдения выступают работники, оборудование, документация, процесс и т.д. [9].

Таким образом, нами был проведен теоретический анализ проведения диагностического аудита.

2 Анализ деятельности предприятия АО «Вестамп»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

АО «Вестамп» предприятие, занимающееся производством автомобильных компонентов. Предприятие более 20 лет предоставляет свою продукцию на рынке сбыта.

Расположение предприятия: Нижегородская обл., гор. Держинск, ул. Смирного, 35.

Клиентами АО «Вестамп» являются крупные компании, среди которых: RBZ, ТИССАН, BRUCKE Automotive Systems, АгроПласт и т.д.

Основные стратегические цели и обязательства АО «Вестамп» в сфере контроля, управления, обеспечения и улучшения СМК отражены в «Политике в области качества». В Политике в области качества установлена цель, которая звучит «обеспечение конкурентоспособности, основанной на высоком престиже предприятия и доверии заказчиков». Для реализации данной цели в политике установлены основные задачи:

- постоянное совершенствование системы менеджмента качества;
- взаимодействие с заказчиком на всех стадиях жизненного цикла продукции;
- привлечение квалифицированных работников и систематическое повышение уровня их квалификации и компетентности;
- обеспечение процесса производства продукции современной материально-технической базой;
- поддержание системы менеджмента качества в соответствии с требованиями стандартов, внедренных в деятельность АО «Вестамп».
- постоянное повышение результативности процессов, системы менеджмента качества путем применения риск-ориентированного мышления, процессного подхода,

- вовлечение в работы по обеспечению, поддержанию и постоянному повышению уровня качества продукции всех работников на основе информированности и понимания Политики в области качества, а также Целей в области качества;

- эффективное использование финансовых и других ресурсов.

Рассмотрим организационную структуру управления АО «Вестамп», которая представлена на рисунке 4.

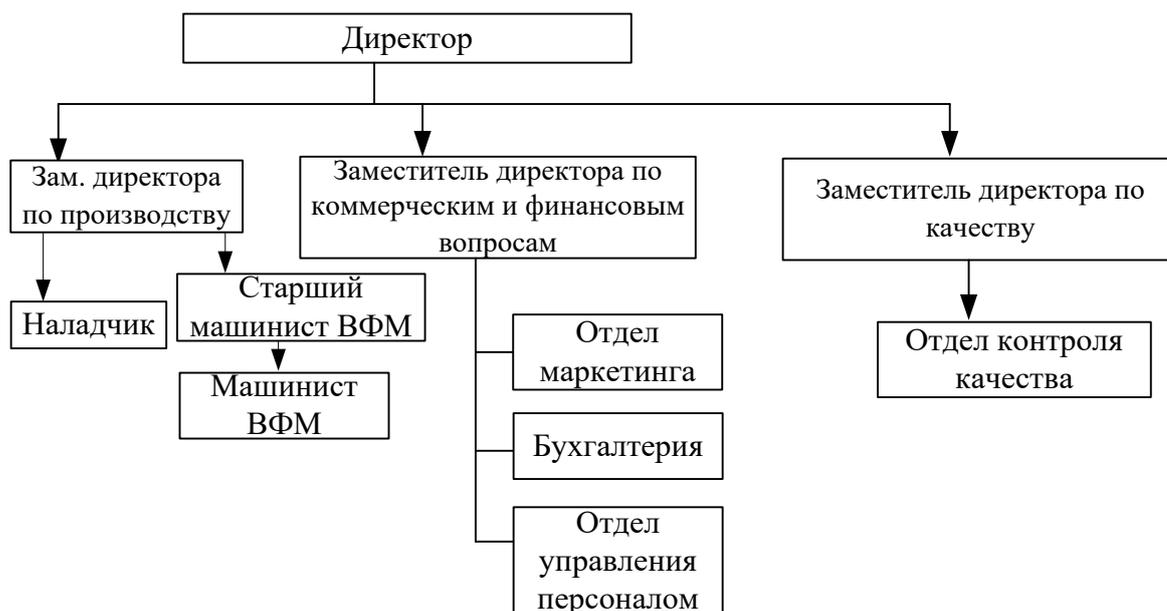


Рисунок 4 – Организационная структура предприятия АО «Вестамп»

Данная структура управления имеет линейно-функциональную форму, которая логична, прозрачна.

У данного типа структуры имеются ряд положительных особенностей, среди которых: карьерный рост; у каждого работника свой непосредственный начальник; максимальная вовлеченность каждого работника в деятельность; линейные руководители освобождаются от таких функций как: финансовые расчеты, ресурсное обеспечение и т.д. [16].

Отрицательные стороны такого типа организационной структуры: длительность согласования документов, медленно решаются задачи, носящие

оперативный характер, каждое подразделение заинтересована в решении своей цели, а не общей цели, вертикальное взаимодействие чрезмерно развито, а вот на горизонтальном уровне взаимодействие слабое [23].

Основные задачи отдела контроля качества заключаются в следующем:

- обеспечение выпуска предприятием качественной и конкурентоспособной продукции;

- предотвращение выпуска предприятием продукции, не соответствующей требованиям потребителей, стандартов и технических условий, утвержденным образцам, проектно-конструкторской и технологической документации;

- методологическое обеспечение менеджмента качества;

- соблюдение условий договоров поставок в части требований к качеству;

- укрепление производственной дисциплины, повышение ответственности всех подразделений за качество выпускаемой продукции.

Рассмотрим основные экономические показатели [5,6] деятельности АО «Вестамп», которые представлены в таблице 1.

Таблица 1– Динамика основных экономических показателей деятельности АО «Вестамп» за 2019–2021 г.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2020 г. от 2019 г.	2021 г. от 2020.	2020г./ 2019г.	2021г./ 2020г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от продаж, тыс. руб.	16 800 000,00	19 992 000,00	19 488 000,00	3192000,00	-504000,00	119,00	97,48
Себестоимость продаж, тыс. руб.	7 224 000,00	8 296 680,00	6 021 792,00	1072680,00	-2274888,00	114,85	72,58
Валовая прибыль, тыс. руб.	8 232 000,00	9 796 080,00	9 549 120,00	1564080,00	-246960,00	119,00	97,48
Управленческие расходы, тыс. руб.	270 900,00	307 806,80	227 021,60	36906,80	-80785,20	113,62	73,75
Коммерческие расходы, тыс. руб.	131 040,00	179 928,00	177 340,80	48888,00	-2587,20	137,31	98,56
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1 423 728,80	1 697 113,80	1 499 076,90	273385,00	-198036,90	119,20	88,33
Чистая прибыль, тыс. руб.	9 576 000,00	11 695 320,00	13 466 208,00	2119320,00	1770888,00	122,13	115,14
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	722 400,00	829 668,00	602 179,20	107268,00	-227488,80	114,85	72,58
Среднегодовая стоимость оборотных активов активы, тыс. руб.	288 000,00	302 400,00	324 800,00	14400,00	22400,00	105,00	107,41
Численность ППП, чел.	50	53	54	3,00	1,00	106,00	101,89
ФОТ ППП, тыс. руб.	1790000	1758000	1777000	-32000,00	19000,00	98,21	101,08
Производительность труда,	336000,00	377207,55	360888,89	41207,55	-16318,66	112,26	95,67
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	35800,00	33169,81	32907,41	-2630,19	-262,40	92,65	99,21
Фондоотдача, руб.	23,26	24,10	32,36	0,84	8,27	103,61	134,30
Оборачиваемость активов, раз	58,33	66,11	60,00	7,78	-6,11	113,33	90,76
Рентабельность продаж, %	8,47	8,49	7,69	0,01	-0,80	100,17	90,62
Рентабельность производства, %	18,67	19,32	23,33	0,65	4,01	103,48	131,86
Затраты на 1 рубль реализации, коп.	45,39	43,94	32,97	-1,45	-10,96	96,80	75,05

Проанализировав результаты, представленные в таблице 1 можно сделать следующие выводы:

Показатель «Выручка от продаж». Динамика показателя за последние три года позволила выявить следующее: в 2020 году по сравнению с 2019 годом выручка от продаж на 3 192 000 руб. выросла, а в сравнении 2021 с 2020 годам показатель упал в связи с экономическим положением в стране и не востребованностью продукции, которую производит предприятие. На рисунке 5 представлена динамика данного показателя за 2019, 2020 и 2021 год.



Рисунок 5 –Выручка от продаж

В связи с эпидемиологической ситуацией в стране показатель пошел на спад, спрос на данную категорию товара снизился, так как снизилась покупательская способность населения.

Показатель «Себестоимость продаж». Данный показатель включает в себя все расходы на производство и расходы на реализацию товара. На рисунке 6 представлена динамика за последние три года по данному показателю.



Рисунок 6 – Себестоимость продаж

В связи с повышением производительности труда повышается наблюдается снижение себестоимости продаж продукции АО «Вестамп».

Показатель «прибыль от продаж». На рисунке 7 представлен показатель в динамике за 2019, 2020 и 2021 год



Рисунок 7 – Прибыль от продаж

Анализ данного показателя показал, что в сравнении с 2019 годом показатель повысился на 273 385 руб., а в 2021 году на -198 036 руб. Скачки говорят о нестабильности рынка сбыта.

Анализ основных показателей деятельности АО «Вестамп» свидетельствует о том, что предприятие находится на нестабильном пути

развития, наблюдаются скачки в показателях, что негативно влияет на прибыль предприятия, но необходимо разработать мероприятия по недопущению снижению прибыли. Необходимо провести диагностический аудит и предложить пути развития системы менеджмента качества предприятия.

2.2 Диагностический аудит системы менеджмента качества предприятия АО «Вестамп»

На предприятии АО «Вестамп» разработаны и внедрены требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015, но система не сертифицирована, в связи с этим было принято решение провести диагностический аудит всей системы менеджмента качества, для того, чтобы определить готовность предприятия к сертификации.

На предприятии АО «Вестамп» внедрен принцип процессного подхода [11]. Основные процессы и их последовательность и взаимодействие представлены в Приложении А. В рамках проведения диагностического аудита, должны быть рассмотрены все процессы [25].

Для этого был разработан чек-лист [4], который позволил грамотно провести данный аудит. В таблице 2 отражены результаты диагностического аудита предприятия АО «Вестамп».

Таблица 2 – Результаты диагностического аудита системы менеджмента качества на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015

Требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (пункт)	Вопрос	Отметка о соответствии	Пояснение (при необходимости)
«4.1 Понимание организации и ее среды»	Определены ли внешние и внутренние факторы, позволяющие достичь намеченных результатов?	Соответствует	На предприятии АО «Вестамп» определены факторы.

Продолжение таблицы 2

Требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (пункт)	Вопрос	Отметка о соответствии	Пояснение (при необходимости)
-	Осуществляется ли мониторинг и анализ информации об этих внешних и внутренних факторах?	Соответствует	Ежегодно проводится мониторинг и анализ.
«4.2 Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон»	Определены ли, заинтересованные стороны и их требования, имеющие отношение к системе менеджмента качества?	Соответствует	Определены все заинтересованные стороны
	Осуществляется ли мониторинг и анализ информации об этих заинтересованных сторонах и их требованиях?	Соответствует	Ежегодно проводится мониторинг и анализ.
«4.3 Определение области применения системы менеджмента качества»	Определены ли границы системы менеджмента качества и охватываемую ею деятельность, для установления области ее применения?	Соответствует	Границы СМК определены
«4.4 Система менеджмента качества и ее процессы»	Определены ли процессы СМК?	Соответствует	Процессы определены
	Определены ли входы и ожидаемые выходы этих процессов; последовательность и взаимодействие этих процессов?	Не соответствует	Не все выделенные процессы детализированы
	Определена ли методика, показатели и критерии оценки результативности процессов СМК?	Соответствует	-
	Определены ли ресурсы, необходимые для процессов?	Соответствует	-
	Распределены ли обязанности, ответственность и полномочия в отношении этих процессов?	Соответствует	-
	Учитываются ли риски и возможности?	Не соответствует	Не для всех процессов
	Разработана ли документированная информация для обеспечения функционирования процессов?	Соответствует	Не описаны требования к документированной информации

Продолжение таблицы 2

Требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (пункт)	Вопрос	Отметка о соответствии	Пояснение (при необходимости)
«5.1 Лидерство и приверженность»	Демонстрирует ли высшее руководство свое лидерство в отношении системы менеджмента качества?	Соответствует	-
«5.2 Политика»	Разработана, реализуется и поддерживается ли в актуальном состоянии политику в области качества? Доведена ли политика в области качества до работников, доступна ли она?	Соответствует	-
«5.3 Функции, ответственность и полномочия в организации»	Распределены ли обязанности, ответственность и полномочия для: обеспечения соответствия системы менеджмента качества требованиям настоящего стандарт; отчетности высшему руководству о результатах функционирования системы менеджмента качества и возможностях ее улучшения и т.д. ?	Не соответствует	Свидетельство реализации данного пункта отсутствует
« 6.2 Цели в области качества и планирование их достижения»	Установлены ли в организации цели в области качества для соответствующих функций, уровней, а также процессов, необходимых для системы менеджмента качества? Измеримы ли цели в области качества? Разработана ли документированная информация о целях в области качества?	Не соответствует	Цели определены, но нет документированной информации о целях в области качества
9 «7.5 Документированная информация»	Управляется ли документированная информация системы менеджмента качества?	Не соответствует	Как осуществляется управление политикой в области качества, нет свидетельства реализации данного требования.

Продолжение таблицы 2

Требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (пункт)	Вопрос	Отметка о соответствии	Пояснение (при необходимости)
«8.1 Планирование и управление деятельностью на стадиях жизненного цикла продукции и услуг»	Планируется ли деятельность для выполнения требований к поставке продукции и предоставлению услуг?	Соответствует	-
«8.2 Требования к продукции и услугам. 8.3 Проектирование и разработка продукции и услуг 8.4 Управление процессами, продукцией и услугами, поставляемыми внешними поставщикам»	Реализуются ли требования пунктов 8.2, 8.3, 8.4?	Не соответствует	Не проводится оценка поставщиков?
«8.5.1 Управление производством продукции и предоставлением услуг»	Осуществляет ли организация производство продукции и предоставление услуг в управляемых условиях.	Соответствует	-
«8.5 Производство продукции и предоставление услуг 8.6 Выпуск продукции и услуг 8.7 Управление несоответствующим и результатами процессов»	Реализуются ли все требования пунктов 8.5, 8.6, 8.7? (проверить)	Соответствует	-
«9.1.2 Удовлетворенность потребителя»	Проводится ли мониторинг данных, касающихся восприятия потребителями степени удовлетворения их потребностей и ожиданий	Соответствует	-

Продолжение таблицы 2

Требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (пункт)	Вопрос	Отметка о соответствии	Пояснение (при необходимости)
«9.2 Внутренний аудит»	Проводятся ли внутренние аудиты через запланированные интервалы времени для получения информации, что система менеджмента качества соответствует требованиям?	Соответствует	-
«9.3 Анализ со стороны руководства»	Проводится ли анализ со стороны руководства?	Соответствует	-
«10 Улучшение»	Проводятся ли мероприятия для улучшения? .	Соответствует	-

Таким образом, при проведении диагностического аудита было выявлено ряд несоответствий, которые зафиксированы в Акте (таблица 3).

Таблица 3 – Акт о несоответствиях № 1 от 20.03.2022

Описание несоответствия	Требование ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (пункт)
Отсутствует детализация процесса «Управление технологическим сопровождением»	4.4
Описание несоответствия	Требование ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (пункт)
Не определены риски и возможности для процесса «Управление технологическим сопровождением»	4.4
Не разработана документированная информация для обеспечения функционирования процессов	4.4.2, 7.5
Не распределены обязанности, ответственность и полномочия для: обеспечения соответствия системы менеджмента качества требованиям стандарт; отчетности высшему руководству о результатах функционирования системы менеджмента качества и возможностях ее улучшения и т.д.	5.3, 7.5
Не разработана документированная информация для управления целями в области качества	6.2, 7.5
Не разработана документированная информация для управления Политикой в области качества	7.5
Не проводится оценка поставщиков?	8.4.1

На основании выявленных несоответствий был разработан План корректирующих действий [15], который представлен в таблице 4.

Таблица 4 – План корректирующих действий

Описание несоответствия	Наименование корректирующего действия	Срок выполнения	Ответственный
Отсутствует детализация процесса «Управление технологическим сопровождением»	Детализировать процесс «Управление технологическим сопровождением». Включить информацию в карту процесса «Управление технологическим сопровождением»	22.05.2022	Начальник отдела контроля качества, владелец процесса
	Работников предприятия АО «Вестап», ознакомить с актуальной версией карты процесса «Управление технологическим сопровождением».	29.05.2022	Руководители структурных подразделений
Не определены риски и возможности для процесса «Управление технологическим сопровождением»	Разработать риски и возможности для процесса «Управление технологическим сопровождением».	29.05.2022	Владелец процесса
Не разработана документированная информация для обеспечения функционирования процессов	Описать требования к разработке, управлению картой процесса. Включить информацию в документированную процедуру «Управление документацией»	29.05.2022	Начальник отдела контроля качества
Не распределены обязанности, ответственность и полномочия для: обеспечения соответствия системы менеджмента качества требованиям стандарт; отчетности высшему руководству о результатах функционирования системы менеджмента качества и возможностях ее улучшения и т.д.	1.Разработать Положение о владельце процесса. 2.Разработать функции в области качества, для включения в ДИ работников АО «Вестап». 3.Описать обязанности представителя руководства по качеству	29.05.2022	Начальник отдела контроля качества
Не разработана документированная информация для управления целями в области качества	Описать требования к разработке, управлению Целями в области качества. Включить информацию в документированную процедуру «Управление документацией»	29.05.2022	Начальник отдела контроля качества

Продолжение таблицы 4

Не разработана документированная информация для управления Политикой в области качества	Описать требования к разработке, управлению Политикой в области качества. Включить информацию в документированную процедуру «Управление документацией»	29.05.2022	Начальник отдела контроля качества
Не проводится оценка поставщиков?	Разработать форму для проведения оценки поставщиков, включить информацию в РК.	29.05.2022	Начальник отдела контроля качества

Таким образом, диагностический аудит позволил выявить

- сильные и слабые сторон действующей системы менеджмента качества. Также позволил выявить причины данных проблем;
- несоответствия, которые имеются в системе менеджмента качества предприятия АО «Вестамп» [17].

В целях улучшения действующей системы менеджмента качества предлагается в разделе 3 реализовать следующие мероприятия:

- детализация процесса «Управление технологическим сопровождением»;
- разработка рисков и возможностей процесса «Управление технологическим сопровождением»;
- описание требований к разработке, управлению картой процесса;
- разработка положения о владельце процесса;
- разработка функций в области качества для включения в должностные инструкции работников предприятия АО «Вестамп»;
- описание обязанности представителя руководства по качеству;
- описание требований к разработке, управлению Целями в области качества, Политикой в области качества для включения в документированную процедуру «Управление документацией»;
- разработка формы для проведения оценки поставщиков. Форму включить в руководство по качеству предприятия.

3 Разработка мероприятий по улучшению системы менеджмента качества АО «Вестамп»

3.1 Мероприятия по улучшению системы менеджмента качества предприятия

В данном разделе реализуются мероприятия, которые установлены в плане корректирующих действий.

Детализация процесса «Управление технологическим сопровождением». Для того, чтобы грамотно оценить процесс, а также распределить обязанности и ответственность необходимо описать процесс более детально, для этого был процесс «Управление технологическим сопровождением» детализирован на подпроцессы, результаты представлены в Приложении Б. Детализация процессов также позволят более качественно улучшать деятельность предприятия.

Разработка рисков и возможностей процесса «Управление технологическим сопровождением».

Для реализации требований в части рисков и возможностей, были разработаны риски и возможности для процесса «Управление технологическим сопровождением». Результаты представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Риски и возможности процесса «Управление технологическим сопровождением»

Наименование процесса	Источник риска	Риск	Возможность
Управление технологическим сопровождением	Технологическое сопровождение	Не выполнение Плана производства	Повышение квалификации работников, участвующих в планировании работ. Использование результатов предыдущего отчета выполнения работ
		Нехватка человеческих ресурсов для выполнения плана работ	
		Некорректно подобранные исполнители для выполнения плана работ	
		Неисполнение требований стандартов в ходе выполнения работ	

Описание требований к разработке, управлению картой процесса. Так как на предприятии не установлены требования к разработке карт процессов, предлагаем описать и включить в документированную процедуру «Управление документацией» порядок создания, управления и т.д. картой процесса. Карта процесса должна содержать информацию: входы, выходы, цель, ресурсы, записи, управляющие документы, показатели и т.д. На рисунке 8 представлены основные этапы подготовки карт процессов и требования к ним.

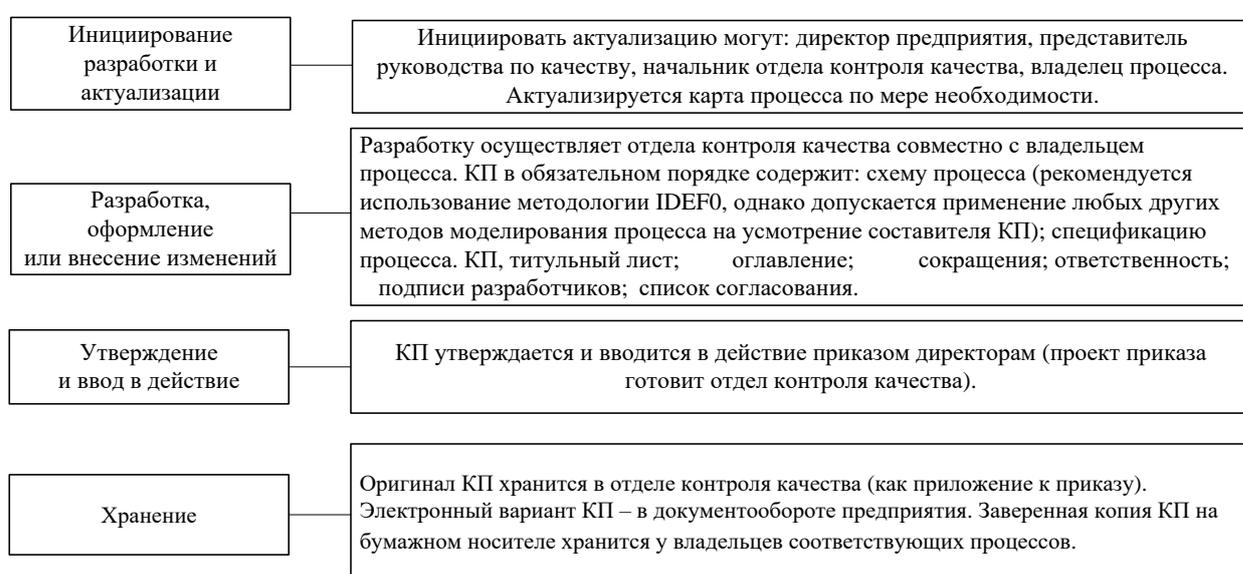


Рисунок 8 – Этапы подготовки карт процессов

В приложении В представлена разработанная форма для заполнения спецификации процесса.

Разработка положения о владельце процесса. Специалистом отдела контроля качества было разработано положение, включающая себя функции, прав и ответственность владельцев процессов. В приложении Г представлено данное положение.

Разработка функций в области качества для включения в должностные инструкции работников предприятия АО «Вестамп». Для того, чтобы были реализованы требования стандарта в части распределения функций и

ответственность, предлагаем в должностные инструкции работников предприятия включить следующие функции:

- « Обеспечение выполнения Политики и Целей в области качества в рамках своей деятельности.
- Соблюдение требований документов по системе менеджмента качества, относящихся к деятельности подразделения.
- Подготовка предложений по улучшению деятельности подразделения.
- Выработка предложений по предупреждающим действиям.
- Контроль исполнения решений (вышестоящего руководства, коллегиальных органов, совещаний), относящихся к деятельности подразделения».

Описание обязанностей представителя руководства по качеству.

Представитель руководства по качеству – должностное лицо, отвечающее за развитие, улучшение, результативное функционирование системы менеджмента качества предприятия. В связи с этим на предприятии должны быть определены обязанности данного лица.

К основным обязанностям следует представителя руководства по качеству следует отнести:

- «взаимодействовать с заказчиком и другими внешними организациями по вопросам функционирования и совершенствования СМК, имеющими отношение к выполнению требований ТЗ и условий контракта договора, а также содействовать пониманию требований заказчика в организации;
- анализировать и учитывать внешние и внутренние факторы, влияющие на стратегическое направление деятельности организации в области качества и на способность достигать запланированных результатов СМК организации в соответствии с требованиями внедренных стандартов;

- обеспечить наличие процессов, необходимых для СМК, и контролировать их функционирование, а также контролировать исполнение обязанностей владельцев процессов;
- организовать работу по применению риск-ориентированного мышления;
- обеспечивать планирование, разработку и актуализацию документированной информации в целях результативного функционирования СМК;
- обеспечивать представление директору документированной информации о результатах функционирования СМК и возможностях ее улучшения;
- сохранять целостность СМК при планировании и внесении изменений в СМК;
- поддерживать ориентацию на требования заказчика во всей организации;
- обеспечивать проведение внутренних аудитов СМК, основываясь на принципах процессного подхода;
- отвечать за организацию проведения внешних аудитов СМК и принимать участие в выборе поставщиков услуг по сертификации СМК в соответствии с нормативными документами предприятия;
- осуществлять мониторинг функционирования СМК и обеспечивать реализацию необходимых мер по результатам проведенного мониторинга;
- осуществлять контроль за обеспечением компетентности персонала организации, осуществляющего внутренний аудит СМК;
- распространять на предприятии понимание важности результативного управления качеством на основе требований заказчика;
- участвовать в контроле выполнения требований ТЗ заказчика и условий договоров;

– представлять директору сведения о выявленных несоответствиях и корректирующих мерах, обеспечивающих стабильное соответствие качества выполняемых работ заданным требованиям;

– другими обязанностями по решению директора предприятия».

Описание требований к разработке, управлению Целями в области качества, Политикой в области качества для включения в документированную процедуру «Управление документацией»

Политика в области качества содержит общие намерения и направления деятельности предприятия в области качества, официально сформулированные высшим руководством.

Основные этапы подготовки Политики в области качества представлены на рисунке 9.



Рисунок 9 – Этапы подготовки Политики в области качества

Разработка политики в области качества производится исходя из следующих критериев:

– соответствие политики целям;

- включение обязательств соответствовать требованиям и постоянно повышать результативность системы менеджмента качества;
- возможность постановки и анализа целей в области качества на основе политики;
- отражение основных направлений деятельности, целей, задач, обязательств;
- включение обязательств выполнения требований заказчика, снижение риска для заказчика при выполнении военного заказа;
- повышение результативности мероприятий по обеспечению качества продукции на стадиях ее жизненного цикла и предупреждение отклонений от заданных требований;
- включение обязательств эффективного использования выделяемых финансовых и других ресурсов, повышения результативности мероприятий по обеспечению качества военной продукции и предупреждения отклонений от заданных требований.

Этапы разработки Целей в области качества, идентичны этапам Политики в области качества. Цели в области качества должны быть измеримы, согласованы с Политикой в области качества, цели в области качества должны быть согласованы с целями предприятия.

1. Разработка формы для проведения оценки поставщиков. Форму включить в руководство по качеству предприятия. Для проведения оценки поставщиков разработана форма, которая представлена в Приложении Д.

Таким образом, все мероприятия, которые были установлены в Плане корректирующих действий реализованы.

3.2 Расчет экономической эффективности внедрения мероприятий

Рассмотрим насколько эффективно и целесообразно будет внедрение предложенных мероприятий на предприятии АО «Вестамп». Для этого

рассчитаем экономический эффект, который получит предприятие после внедрения предложенных мероприятий.

Первый этап расчета показателя «экономический эффект» является определение затрат на разработку и внедрение предложенных мероприятий.

В таблице 6 представлены расходы на внедрение предложенных в пункте 3.1 мероприятий.

Таблица 6 – Расходы на разработку и внедрение мероприятий

Предложенное мероприятие	Статьи расходов	Комментарии, сумма, руб
1. Детализация процесса «Управление технологическим сопровождением» и разработка рисков и возможностей процесса.	Назначение ответственного	Реализуется данное мероприятие силами отдела контроля качества Разовая премиальная выплата в размере 10 000 р.
	Определение подпроцессов, выделение входов и выходов	
	Разработка рисков и возможностей процесса	
	Включение информации в карту процесса «Управление технологическим сопровождением»	
ИТОГО		10 000руб.
2. Описание требований к разработке, управлению картой процесса.	Назначение ответственного	Реализуется данное мероприятие силами отдела контроля качества. Разовая выплата работнику отдела в размере 10 000 р.
	Разработка этапов разработки карт процессов	
	Разработка формы спецификации процесса	
ИТОГО		10 000 руб.
3. Разработка положения о владельце процесса; функций в области качества для работников предприятия АО «Вестамп»; описание обязанности представителя руководства по качеству	Сбор команды	Реализуется данное мероприятие силами отдела контроля качества Разовая выплата работникам отдела в размере 10 000 р. В отделе 3 специалиста
	Определение ответственного по реализации мероприятия	
	Реализация мероприятия	
ИТОГО		30 000 руб.

Продолжение таблицы 6

Предложенное мероприятие	Статьи расходов	Комментарии, сумма, руб
4. Описание требований к разработке, управлению Целями в области качества, Политикой в области качества для включения в документированную процедуру «Управление документацией».	Определение ответственного	Реализуется данное мероприятие силами отдела контроля качества
	Разработка этапов составления Политики и Целей в области качества	
	Включить информацию в документированную информацию «Управление документацией»	Разовая выплата работнику отдела в размере 10 000 р.
ИТОГО		10 000 руб.
5. Разработка формы для проведения оценки поставщиков. Форму включить в руководство по качеству предприятия.	Определение ответственного	Реализуется данное мероприятие силами отдела контроля качества
	Разработка формы проведения оценки поставщиков	
	Включить информацию в руководство по качеству	Разовая выплата работнику отдела в размере 10 000 р.
ИТОГО		10 000 руб.
ИТОГО		70 000 руб.

Предприятие АО «Вестамп» на разработку и внедрение мероприятий затратить 70 000 руб. Данная сумма необходима для поощрения труда работника, который непосредственно занимался разработкой необходимой документации.

Помимо расходов необходимо рассчитать доход, который предприятие получит после внедрения предложенных мероприятий. В таблице 7 представлены результаты расчетов.

Таблица 7 – Средства полученные в результате разработки и внедрения мероприятий

Мероприятие	Экономия	Прибыль	Пояснения
1	2	3	4
<p>Детализация процесса «Управление технологическим сопровождением» и разработка рисков и возможностей процесса.</p> <p>Описание требований к разработке, управлению картой процесса. Разработка положения о владельце процесса; функций в области качества для работников предприятия АО «Вестамп»; описание обязанности представителя руководства по качеству. Описание требований к разработке, управлению Целями в области качества, Политикой в области качества для включения в документированную процедуру «Управление документацией».</p> <p>Определить заинтересованных сторон и их требования, предложить инструмент, позволяющий провести оценку требований заинтересованных сторон. Включить информацию в руководство по качеству.</p>	<p>Увеличение результативности процесса «Управление технологическим сопровождением».</p> <p>Снижение количество несоответствий, связанных с регламентацией документированной информации.</p> <p>Четкое распределение функций и обязанностей.</p>	<p>240 000 руб.</p>	<p>Целесообразное распределение труда приведет к повышению производительности труда. Снижение количество несоответствий.</p> <p>Это позволило сэкономить складские расходы, человеческие расходы, дополнительные расходы (Информация взята с накладных 1 С: организации).</p>

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4
Разработка формы для проведения оценки поставщиков. Форму включить в руководство по качеству предприятия.	Это поможет улучшить качества производимой продукции. Определить недобросовестных поставщиков.	350 000 руб.	В 2021 году в сравнении с 2020 годам снизились случаи поставки некачественного сырья, за счет сокращения количества ошибок при выборе поставщиков. Предприятию удалось сэкономить на такие виды затрат как: -непроизводственные и производственные затраты; -затраты на брак. (Информация взята с накладных 1 С: организации).

Таким образом, предприятие АО «Вестамп» получит экономию средств в размере 590 000 руб.

Экономический эффект можно рассчитать по формуле 1.

$$\text{Э} = (\text{R}_{\text{нов}} - \text{R}_{\text{стар}}), \quad (1)$$

где Э – годовой экономический эффект.

R нов. – новый результат.

R стар. – старый результат деятельности.

В таблице 8 представлены данные для расчета экономического эффекта.

Таблица 8 – Прибыль предприятия АО «Вестамп» до и после внедрения мероприятий

Показатели	R стар. (старый результат)	R нов. (новый результат)
Затраты на внедрение, руб.	0 руб	70 000 руб.
Прибыль компании от разработки внедрения мероприятий в месяц, руб.	1 122 184 руб. (Таблица 2,п 7/12 месяцев)	1 171 351 руб.
Годовая прибыль, руб.	13 466 208 руб. (таблица 2,п.7)	14 056 208 руб.

После реализации и внедрения всех мероприятий, установленных в планке корректирующих действий предприятие, получит экономический эффект в размере 590 000 руб. Данный результат позволяет сделать вывод об эффективности внедренных мероприятий.

Заключение

Проведение диагностического аудита позволило предприятию АО «Вестамп» проверить действующую систему менеджмента качества, проверить, насколько требования ГОСТ Р ИСО 9001-20115 внедрены и реализуются, определить недостающую документированную информацию и выделить несоответствия, определить пути оптимизации и улучшения процессов, определенных на предприятии АО «Вестамп».

Аудит является важным элементом для улучшения эффективности и результативности системы менеджмента качества. Аудит позволяет выявить несоответствия и причины их возникновения своевременно. Руководитель предприятия в первую очередь должен быть заинтересован в аудитах, ведь именно аудит позволяет определить, как функционирует система менеджмента качества организации.

Установленная цель бакалаврской работы по проведению диагностического аудита системы менеджмента качества предприятия АО «Вестамп» и разработка мероприятий по ее улучшению – достигнута.

В рамках реализации цели были решены задачи, а именно:

Рассмотрены теоретические аспекты выбранной темы. Раскрыта сущность и значение аудита, определены методы проведения аудита. Второй раздел посвящена решению задачи по анализу текущего состояния предприятия, а именно проведен анализ основных экономических показателей предприятия, проведен диагностический анализ системы менеджмента качества предприятия.

В рамках диагностического аудита были выявлены ряд несоответствий. Для устранения данных несоответствий были реализованы следующие мероприятия:

– детализация процесса «Управление технологическим сопровождением»;

- разработка рисков и возможностей процесса «Управление технологическим сопровождением»;
- описание требований к разработке, управлению картой процесса;
- разработка положения о владельце процесса;
- разработка функций в области качества для включения в должностные инструкции работников предприятия АО «Вестамп»;
- описание обязанности представителя руководства по качеству;
- описание требований к разработке, управлению Целями в области качества, Политикой в области качества для включения в документированную процедуру «Управление документацией»;
- разработка формы для проведения оценки поставщиков. Форму включить в руководство по качеству предприятия.

Также была проведена оценка показателя «экономический эффект», который показал положительный результат. Т.е. после внедрения указанных мероприятий предприятие уйдет в прибыль.

К проведению диагностического аудита предприятиям необходимо подходить ответственно. Так как проведенный «ради галочки» аудит может оказаться бесполезным и не принести никакого положительного результата, а наоборот затратить материальные, человеческие и финансовые ресурсы.

Список используемой литературы

1. Арбатов И.А. Инструменты менеджмента и качества / И.А. Арбатов. — СПб.: ГУАП, 2020. 238 с.
2. Баканов М.И. Экономика и его показатели: учебник. М.: Финансы и статистика, 2021. 320 с.
3. Бернштейн, Л. А. Анализ финансовой деятельности предприятия./Под ред. Л.А. Бернштейна. – М. : Финансы и статистика, 2019. 326 с. Басовский, Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие. / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 216 с.
4. Вдовин С.М. Планирование и реализация аудита: учеб. пособ. для вузов. – М.: Наука, 2018. 312 с.
5. Горленко О.А. Менеджмент качества: анализ основных определений. // Методы менеджмента качества. -2019 –№15. -С.37-45
6. ГОСТ Р ИСО 9001:2015 Система менеджмента качества. Требования [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.glavsert.ru/articles/976> / (дата обращения 27.06.2021).
7. ГОСТ Р ИСО 9000:2015 Система менеджмента качества. Основные положения и словарь [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200124393> / (дата обращения 25.06.2021).
8. ГОСТ Р ИСО 19011-2021 «Руководящие указания по проведению аудита систему менеджмента качества» [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200124393> / (дата обращения 28.06.2021).
9. Дружков Е. В. Аудит качества как форма совершенствования организации / Дружков Е. В., Елисеев А. А., Лопатин А. В., Царева Г. Р. // В сборнике: Инженерные кадры – будущее инновационной экономики России. – 2019. – С. 148–155.

10. Дунаева В. И. Внутренний аудит системы качества менеджмента / Дунаева В. И., Дунаев А. Н. // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. – 2020. – № 1. – С. 68–71.
11. Дшхунян В.Л. Процессы менеджмента качества / В.Л. Дшхунян, Т.Г. Никольская. — М.: Трек, 2019. 144 с.
12. Ким А. В. Внутренний аудит как инструмент эффективного функционирования системы менеджмента качества / Ким А. В. // EurasiaScience: Сборник статей XII Международной научнопрактической конференции. – 2019. – С. 77.
13. Козлова О. С. Критерии качественного управления и аудит систем качества менеджмента // Козлова О. С., Газизуллина Г. А., Зонов В. Л. // Современные экономика и общество: научный взгляд молодых. – Челябинск: Изд-во «Фотохудожник», 2020. – С. 261–265.
14. Колесник К. С. Внутренний аудит как важнейший элемент системы менеджмента качества на предприятии / Колесник К. С. // – 2018. – С. 46–51.
15. Кане М.М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества. / М.М. Кане. – Питер, 2019. 576 с.
16. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. - 11-у изд., испр. - М.: Новое знание, 2020. - 336 с
17. Логанина В.И. Разработка системы менеджмента качества на предприятиях / В.И. Логанина. — М.: КДУ, 2020. 148 с.
18. Миронов В.А. Аудит как процесс СМК. Питер: 2020. 379 с.
19. Митрофанов Д. Е. Внутренний аудит системы менеджмента качества на предприятии / Митрофанов Д. Е., Онучина А. А., Шпак Е. В., Лопатина Е. Н. // Молодой ученый. – 2018. – № 15 (201). – С. 29–32.
20. Портянкина Е. Е. Внутренний аудит как элемент системы менеджмента качества / Портянкина Е. Е. // . – 2020. – С. 121–124.

21. Ракзина Э. Ю. Диагностический аудит качества / Ракзина Э. Ю., Агеева А. А. // Качество продукции: контроль, управление, повышение, планирование // отв. ред.: Павлов Е. В. – 2019. – С. 202–206.
22. Рогайда В. В. Аудит качества. Практика и заблуждения / Рогайда В. В., Гоголь Л. В. // Качество продукции: контроль, управление, повышение, планирование. – 2018. – С. 202–205.
23. Макеева Ф. С. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособ. для вузов. / Ф.С. Макеева. – Ульяновск, 2018. 88 с.
24. Огвоздин В.Ю. Управление качеством: учебное пособие. / В.Ю. Огвоздин. – М.: «Дело и Сервис», 2020. 290 с.
25. Сыпало К. В. Анализ системы менеджмента качества предприятия// Управление предприятием. / К.В. Сыпало. – Ульяновск, 2019. 156 с.
26. Хохлова Т. Д. Аудит в системе менеджмента качества / Хохлова Т. Д., Ланцева Н. Н., Грачева О. Г. // Проблемы биологии и биотехнологии. Новосибирский государственный аграрный университет. – 2020. – С. 192–196.
27. Greer V.A. Audit of quality management system as one of the most / V.A. Greer. – Production Journal of Social Sciences. 2021. №1. P. 225-227.
28. Criteria for Performance Excellence // The Malcolm Baldrige National Quality Award Program / National Institute of Standards and Technology. 2003. P. 57.
29. David, I. Accounting for Quality. Proceedings the Eleventh International Conference of ISQ. 1996. P. 365–370. 24. Evans J. R. / J.R. Evans, W.M. Lindsay. Cincinnati : South– Western College Publishing, 2018. 789 p.
30. Jelinkovaa L., Striteskab M. Selected Components affecting Quality of Performance Management Systems // Procedia: Social and Behavioral Sciences. – 2019. –Volume 217. –PP. 182-189.
31. Schottmiller, J. Quality costs stimulate continuous improvement processes / J. Schottmiller // Methods of quality management, 2017 – 216p.

Приложение А
Процессная модель АО «Вестамп»



Рисунок А.1 – Процессная модель АО «Вестамп»

Приложение Б

Детализация процесса «Управление технологическим сопровождением»

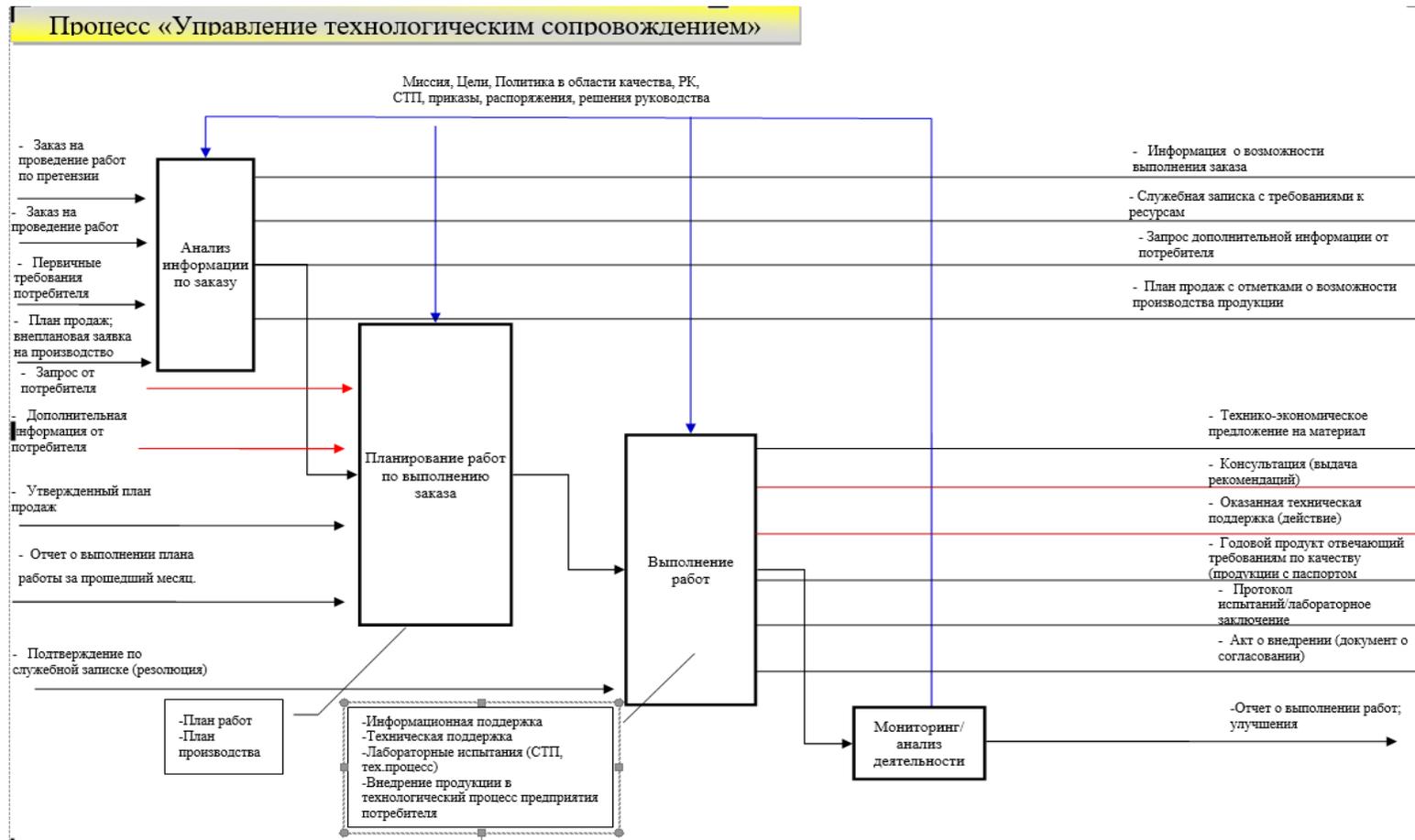


Рисунок Б.1 – Детализация процесса «Управление технологическим сопровождением»

Приложение В

Форма спецификации процесса (рекомендуемая)

1. Общие сведения		
Владелец процесса:	<i>Приводится должность лица, являющегося владельцем процесса (владелец процесса назначается из числа руководителей, имеющих полномочия по управлению процессом и необходимые ресурсы)</i>	
Цель процесса: <i>приводится цель процесса, показывающая необходимость существования описываемого процесса для достижения целей в области качества и реализации Политики в области качества</i>		
2. Управляющая документация		
<i>Приводится список документов (как внутренних, так и внешних), регламентирующих ход выполнения описываемого процесса, например, порядки, инструкции, положения, планы, приказы и т. п. Наименование документа должно соответствовать общепринятому (как по Университету, так и во внешней среде), номер приказа и дата утверждения не указываются</i>		
3. Выходы (результаты) процесса и их потребители		
Выходы (результаты) процесса	Потребитель результатов процесса	Требования потребителей к выходам (результатам) процесса
<i>Приводится общепринятое и однозначно понимаемое участниками процесса наименование исследуемого выхода</i>	<i>Приводится либо общепринятое наименование процесса, для которого данный выход является входом, либо наименование структурного подразделения, внешней организации, отдельного лица, для которых данный выход является конечной продукцией</i>	<i>Приводится перечень требуемых параметров или ссылки на документы, устанавливающие требования к ним</i>

Рисунок В.1 – Спецификация процесса

Продолжение Приложения В

4. Поставщики и входы процесса		
Вход процесса	Поставщик входа процесса	Требования владельца процесса к входам
<i>Приводится общепринятое и однозначно понимаемое участниками процесса наименование исследуемого входа</i>	<i>Приводится общепринятое наименование процесса (др. процессы университета), предоставляющего данный вход описываемому процессу. Также поставщиком могут быть внешние организации, подразделения, должностные лица</i>	<i>Приводится перечень требуемых параметров или ссылки на документы, устанавливающие требования к ним</i>
5. Ресурсы (механизмы) процесса и их поставщики		
Требуемый ресурс (механизм)	Поставщик ресурса	Требования владельца процесса к ресурсам
<i>Приводится общепринятое название ресурсов</i>	<i>Приводится общепринятое наименование процесса (др. процессы университета) или наименование структурного подразделения, предоставляющего данный ресурс описываемому процессу. Также поставщиком могут быть внешние организации, должностные лица</i>	<i>Приводится перечень требуемых параметров, документы, устанавливающие требования к ним</i>
6. Записи процесса		
<i>Приводится список записей, которые формируются в ходе выполнения описываемого процесса и отражают результаты его осуществления, приводится форма записи или ссылка на документ, устанавливающий форму</i>		
7. Показатели процесса		
Показатели, ед. изм.	Частота измерения	Методы измерения показателей
<i>Приводится наименование показателей, единица измерения</i>	<i>Приводится периодичность измерения показателя (например, 1 раз в месяц, 2 раза в неделю и т. п.)</i>	<i>Приводится порядок расчета показателя или ссылки на действующие в университете нормативные документы, отражающие такой порядок</i>

Результативность процесса (*приводится формула расчета результативности процесса при условии, что показателей процессов более одного*).

Интерпретация результативности процесса (*приводятся значения результативности процесса, а также их интерпретация*).

Рисунок В.1 – Спецификация процесса

Приложение Г

Положение о владельце процесса системы менеджмента качества

1. Назначение и область применения

1.1. Положение о владельце процесса системы менеджмента качества разработано в соответствии с требованиями руководства по качеству.

Положение:

- определяет основные обязанности, полномочия и ответственность владельца процесса;
- устанавливает порядок назначения владельца процесса.

1.2. Положение действует одновременно с должностной инструкцией по основной работе владельца процесса.

1.3. Положение обязательно для исполнения в подразделениях, входящих в структуру системы менеджмента качества.

2. Нормативные ссылки

Настоящее Положение разработано с учетом требований следующих нормативных документов:

- Руководства по качеству;
- Документированная процедура «Анализ со стороны руководства»;
- Документированная процедура «Взаимодействие с заказчиком»;
- Документированная процедура «Внутренний аудит»;
- Документированная процедура «Корректирующие и предупреждающие действия»;
- Документированная процедура «Управление записями»;
- Документированная процедура «Управление несоответствиями»;
- Положение о представителе руководства по качеству;
- Перечень процессов системы менеджмента качества.

3. Термины, определения, сокращения

3.1. В настоящем Положении используют термины и определения согласно руководству по качеству.

3.2. В настоящем положении применяются следующие сокращения:

- ДП – документированная процедура;
- ДС – документы по стандартизации;
- КД – корректирующие действия;
- КД/ПД – корректирующие действия / предупреждающие действия;
- ОКК – отдел контроля качества;
- ПРК – представитель руководства по качеству;
- СМК – система менеджмента качества;
- Положение – Положение о владельце процесса.

4. Общие положения

4.1. Владелец процесса - **лицо, которое имеет в своем распоряжении выделенные ресурсы, управляет ходом процесса и несет ответственность за результаты и эффективность процесса, за достижение целей в области качества.**

Продолжение приложения Г

4.2. Владелец процесса назначается из числа высшего руководства или из числа руководителей структурных подразделений. Владелец процесса установлен в Перечне процессов системы менеджмента качества.

4.3. В соответствии с процессным подходом, владелец процесса является участником следующих процессов СМК:

- Анализ со стороны руководства;
- Внутренний аудит;
- Корректирующие и предупреждающие действия;
- Управление несоответствиями;
- Управление записями;
- Управление документацией;
- процесс, возглавляемый владельцем.

4.4. В соответствии с Положением о представителе руководства по качеству, владелец процесса выполняет задачи, поставленные ПРК.

Решение о расстановке приоритетов между задачами, которые ПРК ставит владельцу процесса и задачами, поставленными непосредственным руководителем владельца процесса, принимается непосредственным руководителем владельца процесса исходя из того, чтобы весь объем запланированной работы был выполнен в установленные сроки.

В случаях, когда исполнению задач в области СМК препятствует наличие приоритетных задач по основной деятельности, приоритет решения задач решается путем согласования между ПРК и непосредственным руководителем владельца процесса. Если согласования на этом уровне достичь не удастся, окончательное решение по очередности решения задач принимает директор.

5. Обязанности владельца процесса

Владелец процесса выполняет следующие обязанности в рамках процессов, указанных в п. 4.3. настоящего Положения (таблица 5.1.).

Таблица Г.1. – Обязанности владельца процесса

Наименование процесса	Обязанности владельца процесса
Анализ со стороны руководства	Своевременное предоставление в ОКК достоверных входных данных для анализа СМК со стороны руководства в рамках возглавляемого процесса (в соответствии с ДП «Анализ со стороны руководства»).
	Контроль сроков и результативности выполнения мероприятий Плана КД/ПД по итогам анализа СМК со стороны руководства.
Внутренний аудит	Согласование программ внутренних аудитов для возглавляемого процесса.

Продолжение приложения Г

Продолжение таблицы Г.1

Внутренний аудит	Своевременное информирование руководителей и сотрудников подразделений, исполняющих процедуры возглавляемого процесса, о сроках и целях запланированных внутренних и внешних аудитов.
	Подписание актов о несоответствиях, составленных по итогам внутренних аудитов возглавляемого процесса.
	Доведение результатов внутренних и внешних аудитов до сведения руководителей подразделений, исполняющих процедуры процесса (через подпись в акте о несоответствиях).
	Согласование отчета о выполнении Плана КД по результатам годового верификационного аудита.
Корректирующие и предупреждающие действия	Анализ выявленных в ходе внутренних и внешних аудитов несоответствий возглавляемого процесса и разработка решений по их устранению (совместно с ОКК).
	Разработка (совместно с ОКК) и согласование плана КД/ПД по итогам внутренних и ОКК аудитов возглавляемого процесса.
	Контроль сроков и результативности выполнения мероприятий Плана КД/ПД по результатам внутренних аудитов возглавляемого процесса.
	Обеспечение своевременного исполнения мероприятий планов КД/ПД, по которым владелец процесса является ответственным.
	Контроль ведения журнала повышения квалификации и других установленных в документации СМК записей, в подразделениях исполняющих процедуры возглавляемого процесса.
Управление записями	Контроль выполнения требований ДП «Управление записями».
	Обеспечение сохранности записей возглавляемого процесса.
	Инициирование актуализации Реестра записей СМК при изменении наименования или места хранения записей возглавляемого процесса (посредством служебной записки в ОКК).
	Доведение Реестра записей СМК до сведения работников, поддерживающих записи (через подпись в листе ознакомления).
	Своевременное предоставление записей возглавляемого процесса по требованию внутренних и внешних аудиторов.
Управление документацией	Обеспечение соответствия документации возглавляемого процесса требованиям «Положения о документационном обеспечении управления».
Управление несоответствиями	Обеспечение учета и документирования обнаруженных несоответствий возглавляемого процесса, контроль исполнения участниками процесса требований ДП «Управление несоответствиями».
Процесс, возглавляемый владельцем	Обеспечение соответствия возглавляемого процесса требованиям ДС и ДП СМК.

Продолжение приложения Г

Продолжение таблицы Г.1

Процесс, возглавляемый владельцем	Своевременное доведение до сведения работников подразделений, исполняющих процедуры возглавляемого процесса, решений в области качества, изменений в документации СМК, содержания актов о несоответствиях (через подпись в листе ознакомления).
	Своевременный мониторинг хода возглавляемого процесса и анализ его результативности в соответствии с установленными показателями.
	Анализ потенциальных несоответствий процесса и разработка решений по их предотвращению (совместно с ОКК).
	Контроль исполнения решений руководства в области качества, касающихся возглавляемого процесса.
	Обеспечение достижения целей в области качества в рамках возглавляемого процесса.
	Исполнение поручений ПРК согласно п. 4.4. настоящего Положения.
	Выполнение задач в области качества, поставленных ПРК.

6. Ответственность

Владелец процесса несет ответственность за:

- исполнение участниками процесса требований документов по стандартизации и документации СМК, касающихся возглавляемого процесса;
- достижение целей в области качества, касающихся возглавляемого процесса;
- систематическое улучшение результативности возглавляемого процесса;
- своевременное исполнение участниками процесса принятых решений и запланированных мероприятий в области качества;
- исполнение своих обязанностей согласно настоящему Положению.

7. Полномочия

7.1. Владелец процесса имеет право:

- запрашивать и получать у руководителей подразделений документы и сведения, необходимые для исполнения своих обязанностей согласно настоящему Положению;
- представлять ПРК и руководству предложения по улучшению процесса;
- привлекать работников подразделений, участвующих в возглавляемом процессе, для решения задач и выполнения мероприятий в области качества (по согласованию с руководителями подразделений);
- присутствовать на совещаниях по вопросам менеджмента качества и участвовать в их обсуждении;
- получать консультации от ОКК по вопросам, касающимся исполнения требований ДС и документации СМК в рамках возглавляемого процесса.

Приложение Д

Лист оценки поставщика (текущая оценка)

(наименование поставщика)

(наименование продукции)

№ п/п	Критерии оценки	Коэффициент значимости критерия K_i	Показатели состояния критериев	Оценка показателя, в баллах X_i	Общая оценка критерия, в баллах $O_i = K_i * X_i$
1	2	3	4	5	6
1	Состояние системы качества поставщика	0,15	1.1 Имеется сертификат системы менеджмента качества (поставщик может его предоставить) 1.2 Ведется подготовка к сертификации по ИСО 9000 (документ о начале работы по внедрению)... 1.3 Система менеджмента качества не документирована	<input type="checkbox"/> - 10 <input type="checkbox"/> - 80 <input type="checkbox"/> - 40	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
2	Соответствие продукции установленным требованиям при входном контроле	0,20	2.1 Соответствует всем требованиям НД... 2.2 До 10% поставок не соответствует требованиям НД (если NQL не внесен в договор) или продукция полностью соответствует NQL, согласованному в договоре (если NQL внесен в договор) 2.3 Более 10% поставок не соответствует требованиям НД (если NQL не внесен в договор) или забракованная продукция превышает NQL, согласованному в договоре (если NQL внесен в договор)	<input type="checkbox"/> - 10 <input type="checkbox"/> - 70 <input type="checkbox"/> - 0	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
3	Реакция поставщика на претензии к его продукции	0,15	3.1 Меры принимаются по 100% претензий... 3.2 Меры принимаются частично..... 3.3 Мера не принимаются.....	<input type="checkbox"/> - 10 <input type="checkbox"/> - 50 <input type="checkbox"/> - 0	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
4	Цена на продукцию	0,15	4.1 Приемлемая..... 4.2 Неприемлемая, но других альтернатив нет... 4.3 Неприемлема.....	<input type="checkbox"/> - 10 <input type="checkbox"/> - 70 <input type="checkbox"/> - 0	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
5	Предоставление условий платежей	0,20	5.1 Отсрочка платежа до 30 дней и более.. 5.2 Отсрочка платежа до 11 дней... 5.3 100%предоплата.....	<input type="checkbox"/> - 10 <input type="checkbox"/> - 90 <input type="checkbox"/> - 30	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
6	Соблюдение сроков и объемов поставок, установленных в договоре	0,15	6.1 Объемы и сроки поставок соблюдаются полностью.. 6.2 Имеются единичные срывы в поставках..... 6.3 Объемы/сроки систематически нарушаются.....	<input type="checkbox"/> - 10 <input type="checkbox"/> - 80 <input type="checkbox"/> - 0	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
Категория поставщика - <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/> (A, B, C, D)				$\Sigma =$ <input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	

Дата составления: _____ Ответственный: _____

Рисунок Д.1 – Лист оценки поставщика (текущая оценка)