

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему «Разработка мероприятий по совершенствованию процесса внутреннего аудита системы менеджмента качества (на примере ООО «СТРОНГ»)»

Студент

А.П. Емануйлов
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, С.Е. Васильева
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Консультант

канд. пед. наук, доцент С.А. Гудкова
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А.П. Емануйлов

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

Научный руководитель: канд. экон. наук, Васильева С.Е.

Цель работы – разработка мероприятий по совершенствованию процесса внутреннего аудита системы менеджмента качества на предприятии ООО «СТРОНГ».

Объектом исследования бакалаврской работы является ООО «СТРОНГ», которая занимается производством пластмассовых изделий для автомобильной и индустриальной промышленности.

Предмет исследования процесс «Внутреннего аудита» системы менеджмента качества предприятия ООО «СТРОНГ».

Краткие выводы по работе: раскрыта сущность понятия аудит, внутренний аудит, результативность процесса и т.д. Проведен экономический анализ деятельности предприятия ООО «СТРОНГ», проанализирован процесс «Внутреннего аудита», разработана диаграмма Исикавы по оценке качества процесса «Внутреннего аудита», проведен SWOT – анализа процесса «Внутренний аудит». В рамках данных анализов были выявлены узкие места процесса. Разработаны мероприятия по совершенствованию процесса «Внутреннее аудита» системы менеджмента качества в деятельность ООО «СТРОНГ».

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 – 11, рисунков – 8.

Abstract

Bachelor's work was completed by: A.P. Emanuilov

R&D: Development of measures to improve the process of internal audit of the quality management system (by the example of LLC STRONG).

Scientific adviser: S.E. Vasilyeva

The purpose of the work is to develop measures to improve the process of internal audit of the quality management system at the company "STRONG".

The research object of the bachelor's work is STRONG LLC, which is engaged in the production of plastic products for the automotive and industrial industries.

The subject of the research is the process of "Internal audit" of the quality management system of the enterprise "STRONG".

Brief conclusions on the work: the essence of the concept of audit, internal audit, the effectiveness of the process, etc. An economic analysis of the activities of the company "STRONG" was carried out, the process of "Internal audit" was analyzed, an Issikawa diagram was developed to assess the quality of the "Internal audit" process, a SWOT analysis of the "Internal audit" process was carried out. Through these analyzes, process bottlenecks were identified. Measures have been developed to improve the "Internal audit" process of the quality management system in the activities of STRONG LLC.

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 volume of work, without attachments, 45 pages of typewritten text, including tables - 11, figures - 8.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы совершенствования процесса «Внутреннего аудита» системы менеджмента качества.....	8
1.1 Сущность и значение внутреннего аудита системы менеджмента качества	8
1.2 Результативность процесса «Внутреннего аудита»	15
2 Анализ деятельности предприятия ООО «СТРОНГ»	17
2.1 Организационно-экономические характеристики предприятия.....	17
2.2 Анализ процесса «Внутренний аудит» и определение проблемных областей процесса	22
3 Мероприятия по совершенствованию процесса внутреннего аудита системы менеджмента качества	30
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса внутреннего аудита системы менеджмента качества.....	30
3.2 Расчет экономической эффективности внедрения разработанных мероприятий	37
Заключение	41
Список используемой литературы	43
Приложение А Организационная структура управления ООО «СТРОНГ».....	45
Приложение Б Основные бизнес- процессы ООО «СТРОНГ».....	46
Приложение В Карта процесса «Внутренний аудит»	47
Приложение Г Формы программы, графика и журнала внутреннего обучения внутренних аудиторов	52

Введение

Актуальность темы исследования обусловлено, тем что, внутренний аудит процессов и в целом продукта, системы менеджмента качества позволяет мониторить, анализировать, улучшать систему менеджмента качества. Именно процесс внутреннего аудита является важным элементом контроля. Стандарты серии ИСО 9000 обозначают, важность аудитов для управления организацией по сбору объективных данных по функционированию деятельности предприятия в части системы менеджмента качества. Внедрение процесса внутреннего аудита позволит предприятиям своевременно выявлять недочеты и принимать меры по их устранению. Это позволит предприятию повысить в целом эффективность работы и быть на рынке сбыта более конкурентоспособным.

На сегодняшний день разработаны разные методы по проведению внутреннего аудита системы менеджмента качества предприятия, которые базируются на требованиях стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 и ГОСТ Р ИСО 19011. Проведенный аудит должен быть результативным, должен выявлять и предупреждать сбои в работе системы, а также выявлять возможности для улучшения.

Таким образом, вопрос улучшения процесса «Внутреннего аудита» является весьма актуальной темой, для предприятий, которые работают со стандартами серии ИСО 9001.

Цель работы – разработка мероприятий по совершенствованию процесса внутреннего аудита системы менеджмента качества на предприятии ООО «СТРОНГ».

Для того, чтобы цель работы была реализована необходимо решить ряд задач, среди которых:

- 1) Раскрыть теоретические основы процесса «Внутренний аудит».

2) Провести анализ экономических показателей работы предприятия ООО «СТРОНГ», проанализировать, как протекает процесса внутреннего аудита на предприятии.

3) Разработать мероприятия по совершенствованию процесса «Внутреннего аудита» системы менеджмента качества в деятельность ООО «СТРОНГ».

Объектом исследования бакалаврской работы является ООО «СТРОНГ», которая занимается производством пластмассовых изделий для автомобильной и индустриальной промышленности.

Предмет исследования процесс «Внутреннего аудита» системы менеджмента качества предприятия ООО «СТРОНГ».

Для выполнения работы применялись: документация предприятия, нормативно-правовые акты РФ, бухгалтерская отчетность предприятия ООО «СТРОНГ».

При разработке данной работы использовались такие методы как: анализ, сравнение, прогнозирование, статистические методы и т.д.

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

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

Во введении отражена актуальность, цели, задачи работы.

Первая глава работы «Сущность и значение внутреннего аудита системы менеджмента качества» посвящена теоретическому анализу исходных материалов, раскрытию сущности внутреннего аудита. Выделены требования ГОСТ Р ИСО 9001- 2015 в части внутреннего аудита, определены основные задачи внутреннего аудита, представлены виды аудита, принципы аудита, а также определены этапы проведения внутреннего аудита.

Вторая глава посвящена анализу предприятия. Проведен экономический анализ деятельности предприятия ООО «СТРОНГ», проанализирован процесс

«Внутреннего аудита», также проведена оценка результативности процесса «Внутренний аудит», проведен внутренний аудит данного процесса, разработана диаграмма Исикавы по оценке качества процесса «Внутреннего аудита», проведен SWOT – анализа процесса «Внутренний аудит». В рамках данных анализов были выявлены узкие места процесса.

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию процесса «Внутреннее аудита» системы менеджмента качества в деятельность ООО «СТРОНГ».

Список использованной литературы состоит из 22 наименований, включающих стандарты, учебники, научные статьи и публикации, электронные ресурсы интернета, в том числе 4 иностранных.

Общий объем работы, без приложений, 45 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 11, рисунков – 8.

1 Теоретические основы совершенствования процесса «Внутреннего аудита» системы менеджмента качества

1.1 Сущность и значение внутреннего аудита системы менеджмента качества

Слово аудит произошло от латинского, что значит «слушание» и применяется для обозначения проверки деятельности. Под аудитом понимают независимую проверку, которую осуществляет эксперт [16]. Задача эксперта (аудитора) заключается в проверке системы менеджмента качества и выявление объективных доказательств о функционировании или не функционировании системы менеджмента качества. Также аудитор может дать рекомендации и зафиксировать несоответствие [11].

Аудит проводят для оценки результативности процессов и в целом системы менеджмента качества. Также проводится для выявления рисков, для установления того, выполняются или не выполняются требования системы менеджмента качества (далее – СМК). Существует ряд определений, например, Миронов В.А. дает следующее определение понятию аудит. «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» [14].

В стандарте ГОСТ Р ИСО 9000-2015 дается следующая трактовка аудиту: «систематический, независимый и документируемый процесс получения объективных свидетельств и их объективного оценивания для установления степени соответствия критериям аудита» [2].

Таким образом, исходя из определения, следует, что аудит должен проводиться систематический, т.е. с определенной, запланированной периодичностью. Аудит должен быть независимый, лица проводящие аудит не должны быть заинтересованы в исходе аудита, они должны быть

беспристрастны [12]. Также аудит должен быть задокументирован, т.е. порядок проведения, требования, результаты аудита должны быть документально оформлены. Должны быть свидетельства организации, проведения, заключения аудита в виде записи, документов и т.д.

Стандарт ГОСТ Р ИСО 9001:2015 гласит, что «предприятие должно проводить внутренние аудиты через определенный интервал времени, аудит должен быть запланирован. Внутренний аудит проводится с целью получения информации о том, что СМК соответствует требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001:2015, внутренним требованиям предприятия в части СМК, а также успешно внедрена и функционирует» [1].

Также стандарт включает следующие требования [1]:

«Организация должна:

а) 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;

b) определять критерии аудита и область проверки для каждого аудита;

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

d) обеспечивать передачу информации о результатах аудитов соответствующим руководителям;

e) осуществлять соответствующую коррекцию и корректирующие действия без необоснованной задержки;

f) регистрировать и сохранять документированную информацию как свидетельство реализации программы аудитов и полученных результатов аудитов» [1].

В теории и практике выделяют несколько видов аудита. На рисунке 1 представлена классификация аудитов по различным критериям [15].

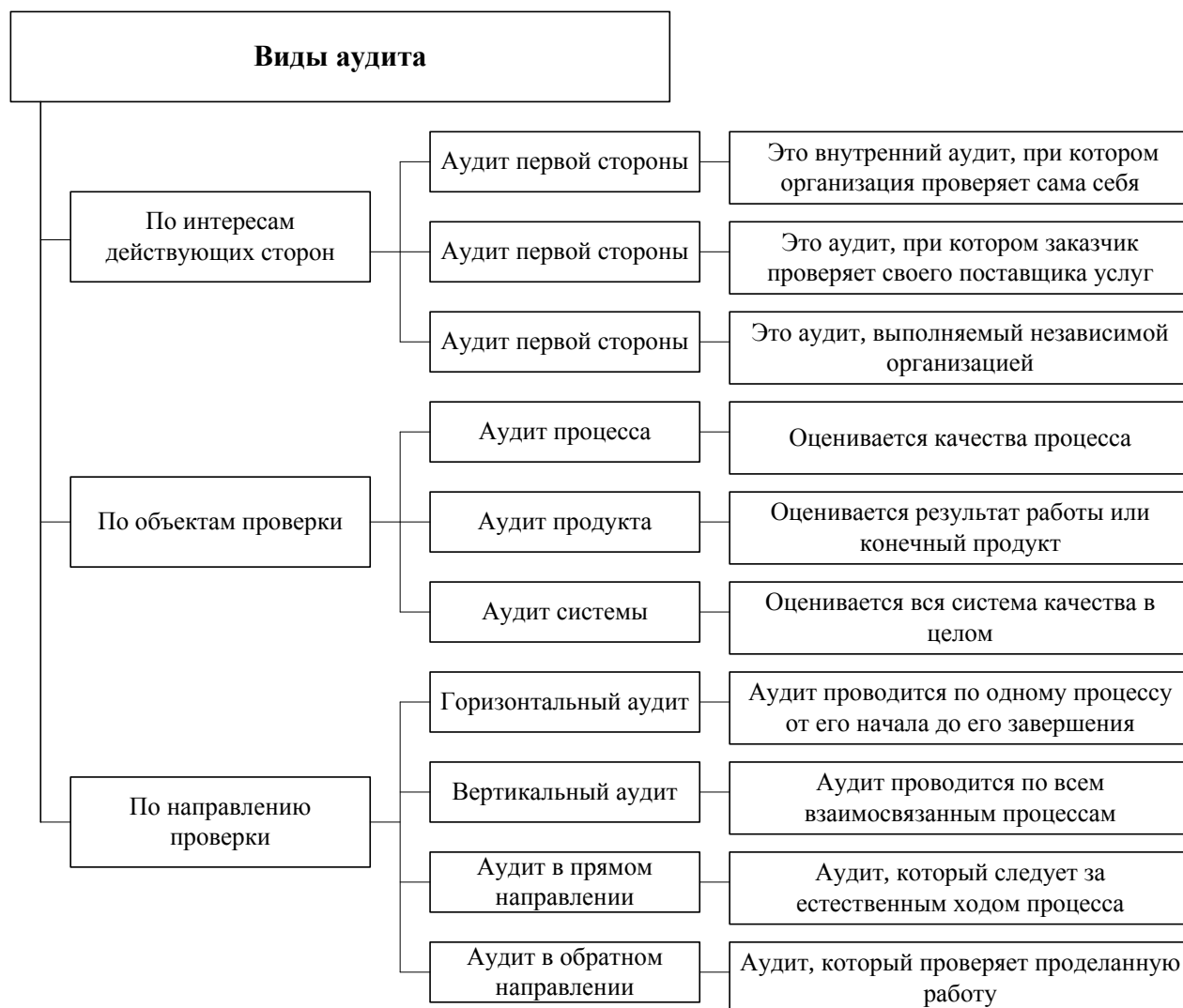


Рисунок 1 – Виды аудитов

Таким образом, в данной работе более подробно будет описан внутренний аудит – аудиту, проводимой первой стороной. Данный вид аудита проводится самой организацией, но также могут быть привлечены сторонние организации для проведения аудита [15]. Что касается независимости в случае проведения проверки внутренними работниками предприятия, она достигается путем отсутствия ответственности за деятельность, подвергаемую аудиту.

Внутренний аудит – аудит первой стороной, проводимый самой организацией. Это процесс получения достоверной информации о функционировании СМК [7]. Также данный процесс позволяет установить соответствие (несоответствие) установленным критериям. По итогам аудита можно определить необходимость в улучшении или в разработке коррекции или корректирующих действий. Как правило, внутренний аудит проводят специалисты отдела качества, но также могут быть привлечены специалисты из разных областей, проходивших обучение по СМК и аудиту. Цель внутреннего аудита получение объективных свидетельств о функционировании процесса, продукта и в целом системы [7]. Внутренний аудит позволяет выявить несоответствия, подготовиться к внешним аудитам, определить сильные стороны предприятия, определить выполнение корректирующих действий и т.д.

К основным задачам аудита относят:

- в ходе проведения аудита определяется степень внедренности системы менеджмента качества на предприятии;
- определяется эффективность системы;
- определяется соответствие стандартам и внутренним процедурам;
- проверяется качества выполнения работ;
- оценивается, как влияют изменения, происходящие в организации на СМК [18].

Таким образом, внутренний аудит должен показать возможности для улучшения деятельности предприятия. В связи с этим, главное в аудите это объективные свидетельства, которые аудиторы обнаруживают в ходе проведения аудита.

Для того, чтобы процесс проведения аудита был результативным и хорошим инструментом для оценки состояния СМК необходимо соблюдать ряд принципов. Реализация данных принципов является обязательным условием, для того, чтобы результаты аудита были объективны. Стандарт ГОСТ Р ИСО

19011-2012 приводит перечень данных принципов [3]. На рисунке 2 представлены данные принципы с пояснением.

Принципы проведения аудита	
Целостность	Аудиторы должны быть весьма ответственны, честны, аккуратны, непредвзяты, старательны, компетентны.
Беспристрастность	Результатам аудита, заключениям по аудиту и отчетам об аудитах следует правдиво и точно отражать деятельность по проведению аудитов.
Профессиональная осмотрительность	Аудиторам следует проявлять заботу о тщательности, которая должна соответствовать важности выполняемого ими задания и доверию, оказываемому им заказчиком аудита и другими заинтересованными сторонами.
Конфиденциальность	Аудиторам следует проявлять осторожность в использовании информации, запрашиваемой в связи с осуществляемой ими деятельностью, и защищать ее.
Независимость	Аудиторам, где это только возможно, следует быть независимыми от деятельности, которая будет подвергаться аудиту, и во всех случаях действовать таким образом, чтобы быть свободными от предвзятости и конфликта интересов.
Подход, основанный на свидетельстве	Свидетельствам аудита следует быть верифицируемыми.

Рисунок 2 – Принципы проведения аудита

Для того, чтобы при проведении внутреннего аудита получить объективные свидетельства необходимо аудиторам придерживаться выше приведенным принципам.

Для проведения результативного аудита необходимо придерживаться определенных шагов (этапов). Рассмотрим более подробно этапы проведения внутреннего аудита [9].



Рисунок 3 – Этапы проведения внутреннего аудита

Перед тем, как начать планировать внутренний аудит, необходимо его инициировать. Для этого аудитор должен связаться с владельцем процесса или руководителем структурного подразделения для согласования проведения внутреннего аудита и включение в План.

При планировании аудита учитывается следующая информация: результаты предыдущих аудитов; изменения политики и целей в области качества; изменений организационной структуры предприятия; результативность предыдущих аудитов; изменения в документации СМК; результаты внешних аудитов и т.д. [9, 19].

После этого необходимо предварительно проанализировать документацию, представленную владельцем процесса. Документация, являющаяся объектом аудита, позволит понять и вникнуть в процесс, определиться со временем, которое необходимо потратить для очного аудита.

Затем создается План аудита, который включает в себя информацию по тому, кто будет проводить аудит, критерии аудита, объект аудита, время проведения аудита. Также необходимо распределить ответственность и работу между аудиторами. Предварительно можно подготовить чек-лист для проведения опроса [8, 20].

После этого проводится вступительное совещание, в котором принимают участие аудиторы, владельцы процесса/руководители структурных подразделений, чья деятельность подвергается аудиту. Желательно на встрече обозначить, что проверка не имеет целью найти ошибки, а скорее проследить соответствию.

Далее наступает процесс проведения аудита. Аудитор начинает задавать вопросы, делать записи, собирать свидетельства реализации требований СМК. Задача аудитора определить соответствие/несоответствие процесса, продукта, системы требованиям.

После проведенного аудита, аудиторы собирают информацию и делают выводы, как правило, разрабатывают Акт о несоответствиях (если выявляются несоответствия). Также важно отметить в процессах хорошие практики, дающие позитивный результат, как и обнаружить недостатки.

Следующий шаг – заключительное совещание, на котором аудитор приводит выводы по аудиту. На данном совещании владелец процесса может задать вопросы, уточнять ту или иную информацию и быть не согласен с заключением аудитора [22,8].

После заключительного совещания подготавливается Отчет о проведении внутреннего аудита и рассылается всем заинтересованным сторонам.

В случае возникновения несоответствий владельцам процессов необходимо разработать план по устранению замечаний, выявленных в ходе внутреннего аудита.

1.2 Результативность процесса «Внутреннего аудита»

Для понимания того, насколько процесс внутреннего аудита функционирует корректно, необходимо периодически оценивать результативность. Это одно из требований стандарта.

В ГОСТ Р ИСО 9000-2015 дается определение понятию результативность: «Степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов» [2]. Также данный стандарт выдвигает требования по определению критериев и методов по оценке результативности процессов и в целом системы менеджмента качества.

Для оценки общей результативности СМК, предприятию необходимо оценить результативность каждого процесса. В данном случае, будем рассматривать результативность процесса «Внутреннего аудита». В первую очередь, для оценки необходимо разработать показатели, позволяющие оценить процесс. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 дает следующую трактовку понятию показатели результативности: «качественный или количественный показатель, рассчитываемый по определенной методике и адекватно характеризующий результат и/или динамические показатели (изменение) функционирования процесса» [2].

При выборе показателей результативности процесса необходимо учитывать следующие требования:

- адекватность, однозначность, объективность, полнота показателей;
- возможность периодически проводить анализ показателей;
- трудозатраты при сборе и анализе показателей (процедура не должна превышать ценности полученной информации);
- должны быть оценены и качественные и количественные характеристики процесса;
- возможность сравнивать показатели с предыдущими данными [10,22].

Оценку следует проводить в определённом порядке, на рисунке 4 представлен алгоритм оценки результативности процессов.

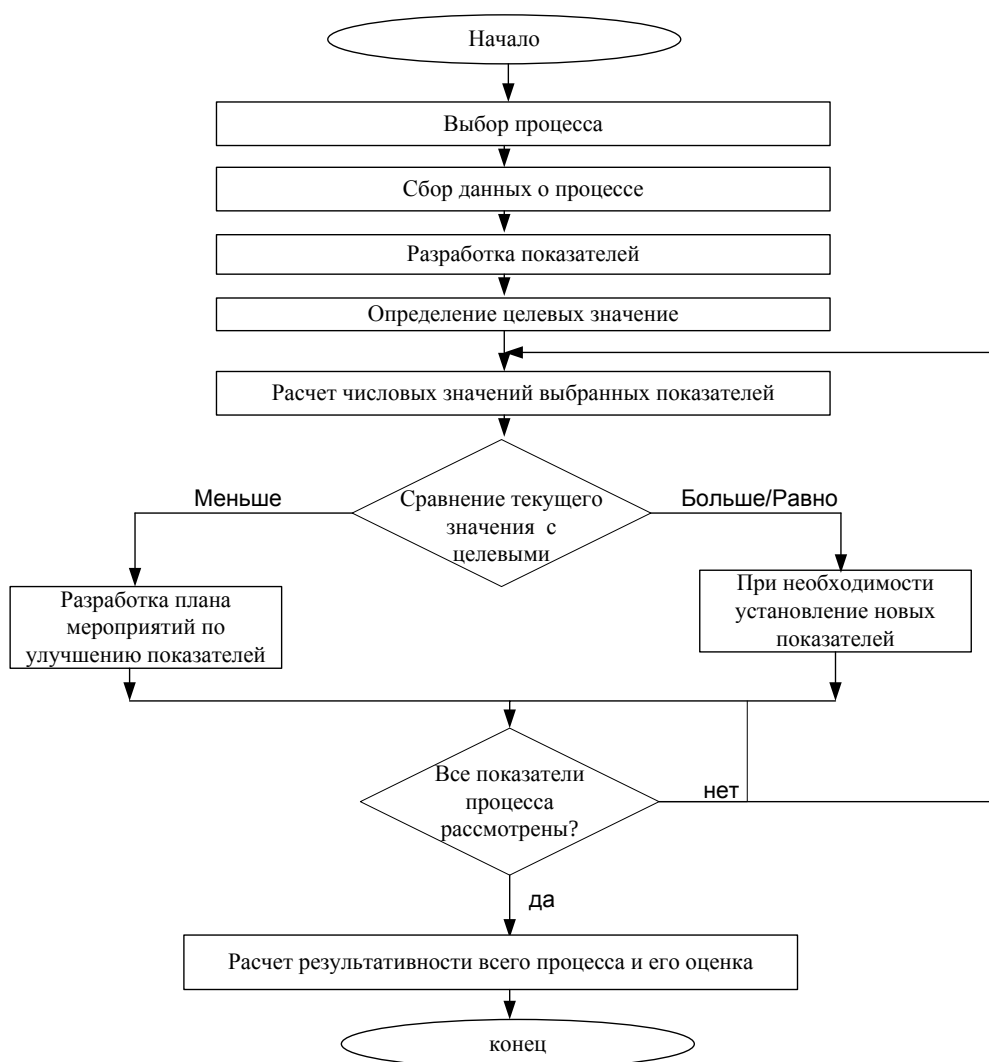


Рисунок 4 – Алгоритм оценки результативности процесса

К показателям результативности процессов относят такие показатели как: процент выполнения Программы внутренних аудитов системы менеджмента качества [4] (в случае увеличения количества несоответствий анализируется причина: насколько качественно был проведен аудит, была ли вина аудиторской группы и т.д.) ; количество повторяющихся несоответствий и т.д.

2 Анализ деятельности предприятия ООО «СТРОНГ»

2.1 Организационно-экономические характеристики предприятия

Объектом исследования данного дипломного проекта является общество с ограниченной ответственностью «СТРОНГ» (далее – ООО «СТРОНГ»). Данное предприятие производит пластиковые изделия. Является одним из крупных поставщиков на такие автомобильные заводы как Renault и АО «АВТОВАЗ». На протяжении 10 лет предприятие поставляет качественную продукцию. Ежегодно предприятия расширяет сегменты рынков.

Производство пластиковых изделий осуществляется методом: формовки, литья и экструзии. На предприятии стоит современное новое оборудование от лучших производителей России. На предприятии ООО «СТРОНГ» внедрена и функционирует система менеджмента качества, соответствующая требованиям ГОСТ Р ИСО 9001:2015. Располагается данное предприятие в Автозаводском районе. Анализируемая организация имеет значительные площади более 1500 м², складские площади более 900 м². Численность предприятия на конец декабря 2020 г. составляет 25 человек.

ООО «СТРОНГ» осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом предприятия, Конституцией РФ и действующим законодательством РФ.

Отлаженная система логистики и собственный парк техники дают возможность своевременной доставки продукции, а так же обеспечивает сохранность продукта и надлежащего вида.

Основной целью компании является разработка и производство изделий, отвечающие требованиям безопасности, качества, надежности и экологичности, опережая ожидания Потребителей.

Миссией организации ООО «СТОНГ» является развитие успешного и эффективного бизнеса, путем удовлетворения всех требования заинтересованных сторон.

Видение организации ООО «СТОНГ»– лидер на российском рынке по разработке, производству и продаже качественных, надежных, отвечающих требованиям потребителей и международным стандартам системы менеджмента качества.

Структура управления ООО «СТОНГ» представлена в Приложении А. Организационная структура компании функциональная. Данный тип структуры управления имеет и положительные и отрицательные стороны. К положительным сторонам относят: повысить ответственность и вовлеченность высшего руководства к конечный запланированный результат предприятия, повысить рабочий потенциал на более высокий уровень, с возможностью роста знаний и навыков и быстрого карьерного роста персонала, а так же дает возможность осуществлять мониторинг функционирования каждого процесса, в состав которых входят и рабочие и руководители подразделения и т.д. Отрицательные стороны: длительность согласования документов, медленно решаются задачи, носящие оперативный характер

Для оценки текущего состояния ООО «СТРОНГ» была рассмотрена динамика основных показателей деятельности данного предприятия за 2018 - 2020 г. (Таблица 1) [13].

Таблица 1 – Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «СТРОНГ» за 2018–2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2019-2018	2020-2019	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продажи, .руб.	4725000	5287086	6873211,80	562 086	1 586 126	112%	130%
2. Себестоимость продаж, руб.	2835000,00	3812516,40	3891570,98	977 516	79 055	134%	102%
3. Валовая прибыль (убыток), .руб.	147560,00	107128,56	166154,30	-40 431	59 026	73%	155%
4.Управленческие расходы, .руб.	106312,50	141444,36	146712,23	35 132	5 268	133%	104%
5.Затраты на 1 рубль реализации, руб.	0,60	0,72	0,57	0	0	120%	79%
6. Коммерческие расходы, руб.	17010,00	19033,51	24743,56	2 024	5 710	112%	130%
7. Прибыль (убыток) от продажи, руб.	400423,73	448818,85	528708,60	48 395	79 890	112%	118%
8. Чистая прибыль, руб.	1890000,00	1474569,60	2 981 640,82	-415 430	1 507 071	78%	202%
9. Среднегодовая стоимость активов, руб.	288000	302400	324800	14 400	22 400	105%	107%
10. Стоимость основных средств, руб.	1800000	1890000	2030000	90 000	140 000	105%	107%
11. Численность работающих, чел.в т.ч рабочих, чел.	26	24	25	-2	1	92%	104%
12. Фонд оплаты труда, руб.	990000	1032000	1110000	42 000	78 000	104%	108%
13.Производительность труда работающего, руб.	181730,77	220295,25	274928,47	38 564	54 633	121%	125%
14. Показатель фондоотдачи, руб.	2,63	2,80	3,39	0,17	0,59	107%	121%
15. Оборачиваемость оборотных средств, руб.	1,05	0,78	1,47	-0,27	0,69	74%	188%
16. Среднегодовая заработная плата работающего, руб.	38076,92	41250,00	39600,00	3 173	-1 650	108%	96%
17. Рентабельность продаж, %	8,47%	8,49%	7,69%	0,00	-0,01	100%	91%

При анализе показателей, представленных в таблице 1, следует, что выручка за последние три года увеличилась. Если сравнивать 2020 и 2018 год, то разница составила 6873212 руб., т.е. в 2020 году выручка на 30% больше, чем в 2019 году. На рисунке 5 наглядно представлена динамика роста выручки за три года.

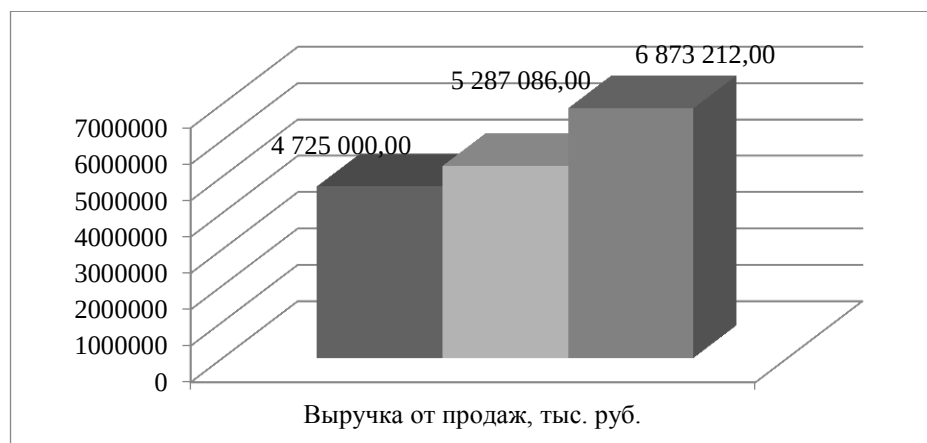


Рисунок 5 – Динамика выручки от продаж ООО «СТРОНГ» за 2018–2020 гг.

В связи с тем, что объем продаж пластиковых изделий по причине запуска в серийное производство формованных технологических заглушек на АО АВТОВАЗ увеличилась, как следствие и повысилась выручка. Также это повлекло за собой и увеличение фондоотдачи в 2019 г практически на 21% по сравнению с предыдущим периодом, и большим скачком в уровне оборачиваемости средств на 88% в 2019 г. по сравнению с предыдущим периодом, что положительно сказывается на динамике развития компании и его перспективе на выход на новые рынки сбыта.

В связи с тем, что на предприятии запустили новую линию производства методом экструзионии, в 2020 году по сравнению с 2019 годом себестоимость реализуемой продукции увеличилось на 1056570,9 рублей и составила 3891570,98 рублей, на рисунке 6 представлена динамика.

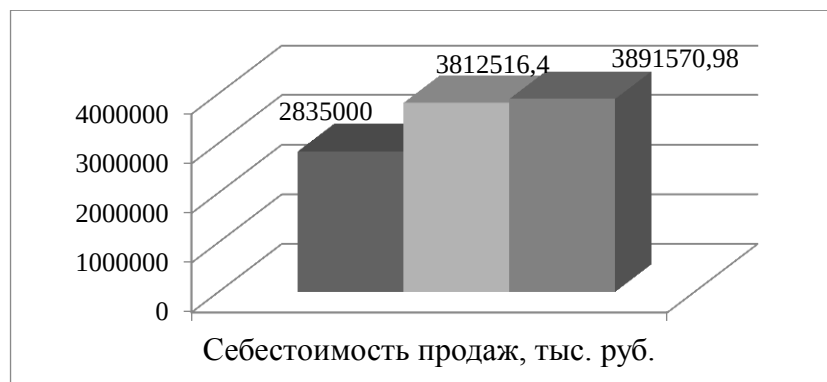


Рисунок 6 – Динамика себестоимости продаж ООО «СТРОНГ» за 2018–2020 гг.

Чистая прибыль предприятия также по сравнению с 2019 годом увеличилась, в 2020 году она составила 528708,60 руб., а в 2019 году 2981640,82 руб., что на 1 507 071 руб. На рисунке 7 представлена динамика по чистой прибыли.

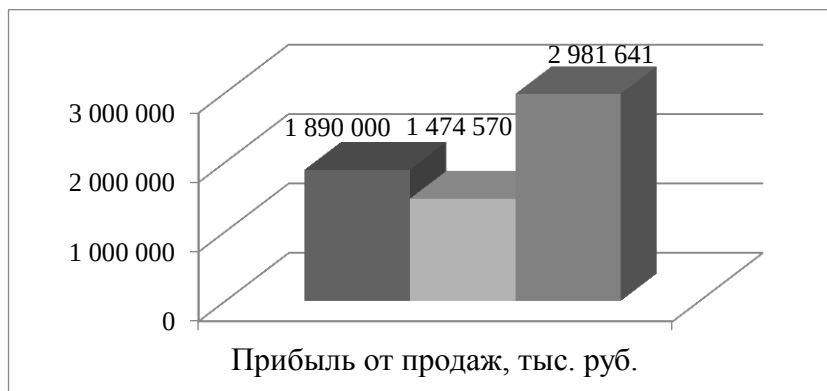


Рисунок 7 – Динамика прибыли от продаж ООО «СТРОНГ» за 2018–2020 гг.

Показатель «Чистая прибыль» увеличилась, так как объемов поставок на автомобильный завод и реализации светотехнических листов компаниям производителям светильников повысилось.

Хотелось также обратить внимание на такие показатели как: «Численность персонала» по сравнению с 2019 годам, в 2020 году произошло уменьшение, связано это с увольнением работника по собственному желанию.

Показатель «Валовая прибыль» в 2020 году увеличилась, на 55% в 2020 г. и составила 166154,3 руб., это связано с увеличением объемов реализации товаров.

Показатель «Управленческие расходы» на 33% увеличились в 2020 году это связано с увеличением затрат на содержание общехозяйственного персонала, амортизационных отчислений и расходов на информационные и аудиторские консультации.

Показатель «Фонд оплаты труда» также наблюдается увеличение на 8% в 2020 году, связано это с ежегодной индексацией, доплатой за вредные условия труда, и увеличения штата компании [6].

Показатель «рентабельность продаж» снизилась в 2020 г практически на 9% по сравнению с 2019 г, это означает, что связано с рост стоимости выпускаемой продукции и увеличении затрат на прочие виды деятельности.

2.2 Анализ процесса «Внутренний аудит» и определение проблемных областей процесса

Система менеджмента качества ООО «СТРОНГ» соответствует требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015. На предприятии внедрены все принципы системы менеджмента качества. Более подробно рассмотрим принцип процессного подхода. В приложении Б представлена процессная модель, которая отражает взаимодействие процессов, протекающих на предприятии [11].

Для каждого процесса, определены входы, выходы, установлены показатели результативности, представлены ресурсы необходимые для реализации процесса, риски и возможности определены, записи и т.д. На

каждый процесс разработана Карта процесса. Более подробно рассмотрим процесс «Внутреннего аудита». В приложении В представлена карта данного процесса. Также на предприятии разработана документированная процедура, которая описывает всю работы по внутреннему аудиту [22].

На предприятии проводится оценка результативности процесса «Внутреннего аудита», результаты оценки представлены в таблице 2. Формулы для расчета показателей, представленных в таблице 2, указаны в карте процесса (Приложение В) [5].

Таблица 2 – Результаты оценки результативности процесса «Внутреннего аудита»

№	Наименование показателя процесса	Фактическое значение показателя за 2018 год	Фактическое значение показателя за 2019 год	Фактическое значение показателя за 2020 год	Нормативное значение показателя
1	Результативность проведения внутренних аудитов	93%	92%	90%	P>90%
2	Процент выполнения Программы внутренних аудитов системы менеджмента качества	95%	94%	89%	P>90%
3	Общая результативность процесса	94%	93%	89,5%	P>90%

Анализируя таблица 2, можно сделать следующие выводы, результативность процесса с каждым годом снижалась, связано это с тем, что процедура проведения аудита не в полной мере соответствует требованиям. Также расчет показателя «Результативность проведения внутренних аудитов» осуществляется исходя из количества выявленных несоответствий, что на наш взгляд нелогично. В связи с этим, предлагается пересмотреть данный показатель и предложить иной вариант [21]. Также ввести дополнительную функцию по промежуточному контролю выполнения программы проведения внутренних аудитов [23].

Для более тщательного анализа процесса «Внутреннего аудита» на предприятии ООО «СТРОНГ» был проведен внутренний аудит. Объектом аудита выступал процесс «Внутреннего аудита». Это позволит выявить «узкие места» и предложить мероприятия по улучшению и совершенствованию рассматриваемого процесса. В аудите принимали участие представители предприятия, а также один аудитор был приглашен со стороны. Аудиторы проверяли реализацию прописанных в процедурах требований [20].

Несоответствия, выявленные в ходе аудита, были дифференцированы по уровню влияния на результативность процесса «Внутреннего аудита». Дифференцирование осуществлялось с помощью ABC – анализа. Данный анализ осуществляется путем привлечения экспертов. Каждый эксперт, оценивал выявленные несоответствия по трем критериям, по пятибалльной шкале: А – влияние несоответствия на результативность процесса; В – как часто проблема возникает; С – насколько быстро проблему можно обнаружить. Таблица 3 описывает результаты оценки.

Таблица 3 – Весомость несоответствий

№	Описание несоответствия	А	В	С	ABC	Коэфф. Весомости показателя
1.	В документированной процедуре «Внутренний аудит» отсутствует информация по периодичности и методам проведения аудитов	5	5	5	125	17,15
2.	Отсутствует свидетельство проведения анализа со стороны руководства за 2020 год	5	3	5	75	10,29
3.	Организация не проводила корректирующих действий по итогам предыдущего внутреннего аудита	4	4	4	64	8,78
4.	Не описана процедура повышения квалификации аудиторов	5	5	5	125	17,15
5.	Не описан порядок проведения аудита потребителя	5	4	5	100	13,72
6.	Не установлена цель процесса «Внутреннего аудита»	5	4	5	100	13,72

Продолжение таблицы 3

7.	В ДП «Внутренний аудит» отсутствует верификация и валидация выполнения дополнительных требований к СМК	5	4	4	80	10,97
8.	Не анализируется выполнение мероприятий по коррекции, корректирующих действий	4	3	5	60	8,23

Разработаем План коррекции и корректирующих действий для несоответствий, у которых коэффициент весомости выше 10.29 баллов. В таблице 3 представлен План коррекции, корректирующих действий.

Таблица 3 – План коррекции, корректирующих действий

№ п/п	Описание несоответствия	Наименование корректирующего действия, коррекции	Срок выполнения	Ответственный
1	В документированной процедуре «Внутренний аудит» отсутствует информация по периодичности и методам проведения аудитов	В ДП «Внутренний аудит» включить информацию по периодичности и методам проведения аудитов	21.02.2021	Специалист по качеству
2	Не описана процедура повышения квалификации аудиторов	Описать процедуру повышения квалификации аудиторов и включить в ДП «Внутренний аудит»	21.02.2021	Специалист по качеству
3	Не описан порядок проведения аудита потребителя	Описать порядок проведения аудита потребителя	21.02.2021	Специалист по качеству
4	Не установлена цель процесса «Внутреннего аудита»	Установить цель процесса «Внутренний аудит»	21.02.2021	Специалист по качеству
5	Показатели результативности процесса не соответствуют требованиям.	Внести корректировки в показатели результативности процесса «Внутренний аудит»	21.02.2021	Специалист по качеству

Таким образом, при устранении данных несоответствий процесс «Внутреннего аудита» повысит свою результативность.

Также для того, чтобы повысить результативность процесса «Внутреннего аудита» необходимо постоянно анализировать и оценивать,

улучшать данный процесс. Необходимо раз в месяц или раз в год оценивать результативность процесса и разрабатывать мероприятия по совершенствованию работы процесса. Для выявления факторов, которые существенно влияют на процесс «Внутреннего аудита» построим причинно-следственную диаграмму Исикавы [16, 20], которая представлена на рисунке 8.

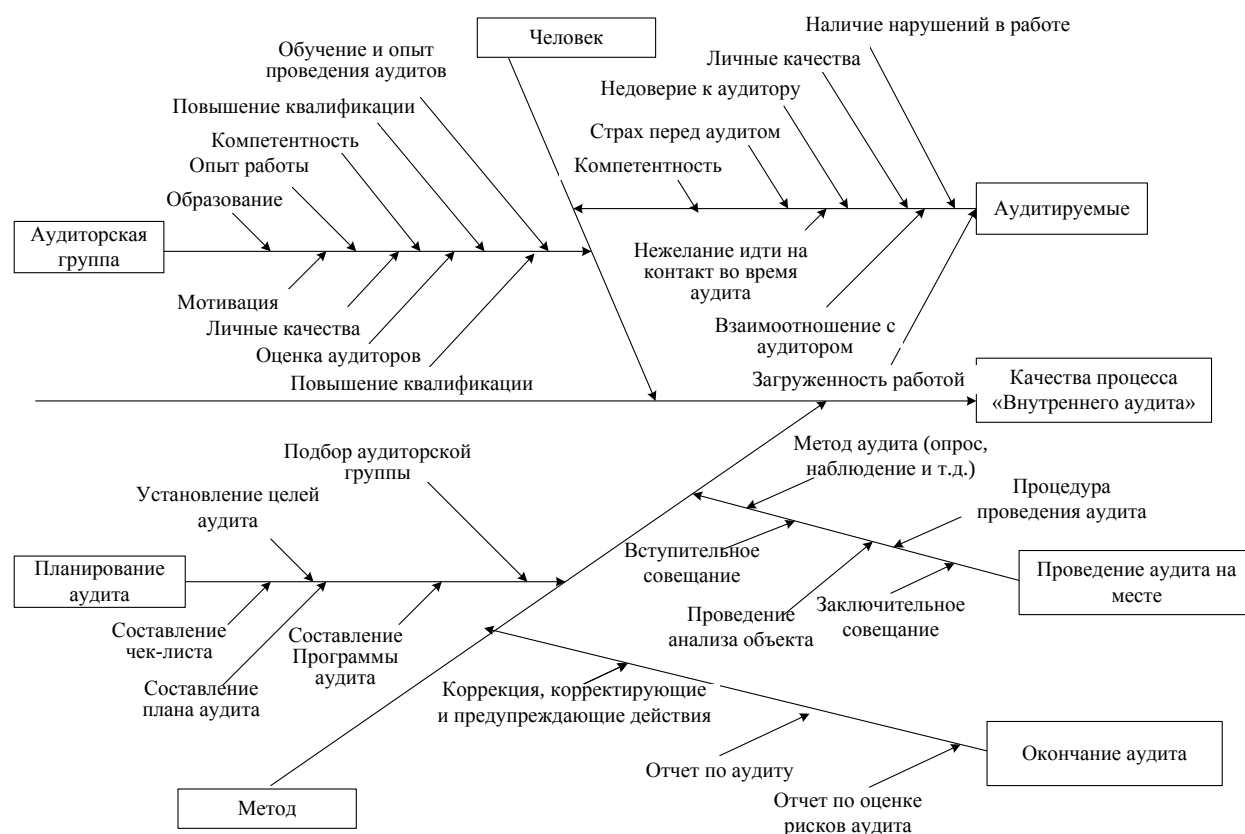


Рисунок 8 – Диаграмма Исикавы по оценке качества процесса «Внутреннего аудита»

Таким образом, диаграмма Исикавы позволяет наглядно выделить и показать факторы, которые влияют на результативность процесса «Внутреннего аудита». Для большего понимания ситуации, которая сложилась на предприятии ООО «СТРОНГ» по функционированию процесса «Внутреннего аудита» следует провести еще и SWOT-анализ. Данный анализ

позволит более конкретно определить факторы, которые влияют на процесс «Внутреннего аудита», а также определить и внутренние факторы, влияющие на процесс.

«SWOT – анализа состоит из четырех элементов. К ним относят сильные стороны, слабые, возможности и угрозы. Первым шагом при проведении SWOT – анализа является построение общей матрицы» [16]. В таблице 4 представлена данная матрица.

Таблица 4 – Общая матрица SWOT – анализа процесса «Внутренний аудит»

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
1. Наличие сертификата, соответствующая требованиям ГОСТ Р ИСО 9001: 2015. 2. Внутренний Аудит проводят обученные специалисты. 3. Внутренний аудит проводится силами специалистов организации, дополнительные расходы не предусмотрены. 4. Аудиторы беспристрастны и независимы.	1. Не описаны требования в части периодичности и методам проведения аудитов. 2. Не описана процедура повышения квалификации аудиторов. 3. Не описан порядок проведения аудита потребителя. 4. Не установлена цель процесса «Внутреннего аудита».
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
1. Качественно подготовиться к внешнему аудиту. 2. Своевременно выявить несоответствия, влияющие на качество продукции и на процесс. 3. Позволяет удостовериться, что все мероприятия по коррекции и корректирующим действиям реализуются. 4. Определить пути дальнейшего совершенствования.	1. Низкая результативность процесса «Внутреннего аудита». 2. Срывы внутренних аудитов. 3. Нарушение основной деятельности подразделения. 4. Низкая компетентность аудиторов.

Вторым шагом анализа является разработка матрицы возможностей, которая позволит определить, какие возможности имеют высокое или низкое влияние на процесс (таблица 5).

Таблица 5– Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Малое (М)
Высокая (В)	ВС 1. Качественно подготовиться к внешнему аудиту. 2. Своевременно выявить несоответствия, влияющие на качество продукции и на процесс. 3. Позволяет удостовериться, что все мероприятия по коррекции и корректирующим действиям реализуются.	ВУ	ВМ
Средняя (С)	СС 1. Определить пути дальнейшего совершенствования.	СУ	СМ
Низкая (Н)	НС	НУ	НМ

Таким образом, все выделенные возможности имеют сильное влияние на процесс и высокую вероятность использования данной возможности. Из этого следует, что выделенные возможности положительно повлияют на процесс «Внутреннего аудита».

Далее рассмотрим угрозы и их влияние на функционирование процесса «Внутреннего аудита» (таблица 6).

Таблица 6 – Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз		
	Разрушительные (Р)	Тяжелые (Т)	Легкие (Л)
Высокая (В)	ВР	ВТ	ВЛ
Средняя (С)	СР	СТ 1. Низкая результативность процесса «Внутреннего аудита». 2. Срывы внутренних аудитов.	СЛ 1. Низкая компетентность аудиторов.
Низкая (Н)	НР	НТ	НЛ 1. Нарушение основной деятельности подразделения.

Исходя из таблицы 6, видим, что угрозы со степенью «разрушительные» отсутствуют. Но со степенью «тяжелые» со средней вероятностью реализации присутствуют. При разработке мероприятий необходимо учитывать слабые стороны процесса и угрозы с тяжелыми последствиями.

Таким образом, при разработке мероприятий по улучшению работы процесса «Внутренний аудит» необходимо учитывать слабые стороны, которые были выявлены в ходе SWOT – анализа.

В результате проведенного анализа были выявлены узкие места функционирования процесса «Внутренний аудит». Среди которых:

- в документированной процедуре «Внутренний аудит» отсутствует информация по периодичности и методам проведения аудитов;
- не описана процедура повышения квалификации аудиторов;
- не описан порядок проведения аудита потребителя;
- не установлена цель процесса «Внутреннего аудита»;
- показатели результативности процесса не соответствуют требованиям. В рамках данной работы будут разработаны мероприятия по устранению данных несоответствий.

3 Мероприятия по совершенствованию процесса внутреннего аудита системы менеджмента качества

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса внутреннего аудита системы менеджмента качества

Для улучшения процесса «Внутренний аудит» были определены мероприятия для разработки в рамках бакалаврской работы, которые представлены в таблице 3.

Первое мероприятие – В ДП «Внутренний аудит» включить информацию по периодичности и методам проведения аудитов. В документированную процедуру внутренний аудит предлагается включить следующую информацию:

«Аудит проводится в соответствии с планом аудита, при этом могут применяться следующие методы аудита: проведение интервью, анализ документации, наблюдение.

Методы, выбираемые для проведения аудита, зависят от установленных целей, области применения и критериев аудита, а также от уровня компетентности аудиторов.

Каждый процесс должен быть подвергнут аудиту не реже, чем раз в три года».

Второе мероприятие – Описать процедуру повышения квалификации аудиторов и включить в ДП «Внутренний аудит». В целях реализации данного мероприятия предлагается в разделе 5 включить подраздел 5.3, которая включает следующую информацию:

«5.3 Поддержание и повышение квалификации аудиторов

5.3.1. Для поддержания квалификации аудиторы должны систематически участвовать в проведении внутренних аудитов. Аудитор должен участвовать не менее чем в 1 полном аудите в год. Главный аудитор – не менее чем в 3-х аудитах в год.

5.3.2. При формировании аудиторских групп аудиторы должны быть распределены так, чтобы все аудиторы имели возможность поддерживать свою квалификацию на высоком уровне.

5.3.3. Повышение квалификации auditors осуществляется при помощи самообучения или прохождения обучения во внешних организациях. Необходимость дополнительного обучения auditors во внешних организациях определяет Представитель руководства по качеству.

5.3.4. Более опытные аудиторы могут при помощи Представителя руководства по качеству организовывать обучение своими силами для менее опытных auditors и стажеров» [5].

5.3.5 Аудитор для проведения внутреннего обучения внутренних auditors должен обладать следующими требованиями:

- требования, описанные в п. 6.1;
- суммарное количество набранных баллов при оценке auditors не менее 55;
- наличие допуска к проведению внутреннего аудита (приказ, утвержденный директором);
- наличие подтверждения обучения на внутреннего аудитора СМК (срок обучения не реже 3-х лет);
- наличие подтверждения обучения во внешних организациях по преподаваемому курсу, опыта работы по данному направлению;
- наличие опыта прохождения внешнего аудита второй и третьей стороной (не менее 5 внешних аудитов).

5.3.6 Обучение внутренних сотрудников на внутреннего аудитора оформляется приказом директора. Обучающие и обучаемые сотрудники должны быть ознакомлены с данным приказом. Приказ составляется на основании программы обучения и графика внутреннего обучения (Приложение Г), утвержденных директором.

В случае наличия форс-мажорных обстоятельств и невозможности проведения обучения, на имя директора должна быть оформлена служебная

записка с объяснением причин переноса обучения от имени инициатора переноса, утвержденная обучающим сотрудником.

5.3.7 После проведения обучения обучающим сотрудником должен быть оформлен журнал проведения внутреннего обучения (Приложение Г).

5.3.8 После проведения теоретического обучения, по рекомендации главного аудитора, обученный сотрудник должен быть прикреплен к главному аудитору в качестве стажера при проведении внутренних аудитов. Прикрепление стажера оформляется приказом директора.

5.3.9 Приказом директора назначается дата проведения оценки обученных внутренних аудиторов.

5.3.10 Критерии допуска внутреннего аудитора к самостоятельному проведению внутреннего аудита после внутреннего обучения:

- пройденный курс внутреннего обучения (или внешнего обучения) на внутреннего аудитора (не менее 40 ч.);
- наличие не менее 4-х проведенных внутренних аудитов в качестве стажера с положительным отзывом главного аудитора;
- результаты пройденной оценки внутреннего аудитора не ниже критерий достаточности знаний».

Третье мероприятие – описать порядок проведения аудита потребителя. Так как в документированной процедуре отсутствует данный порядок, то предлагается добавить раздел 7, в котором будет отражена информация по проведению аудита потребителя в следующем виде.

«7. Аудит потребителя

7.1.1. Основания проведения аудита у потребителя:

- предъявление дефектов на производственной линии потребителя, которые могут возникнуть при несоблюдении требований к монтажу и рекомендаций по упаковке, транспортировке;
- предъявление дефектов в гарантийный период эксплуатации, которые могут возникнуть при несоблюдении требований к монтажу и рекомендаций по упаковке, транспортировке;

- поставка новой продукции (в случае необходимости);
- улучшение системы менеджмента качества (проведение аудита не менее 1 раза в год);
- иные причины по согласованию сторон.

7.1.2 Критерии необходимости проверки соблюдения разработанных рекомендаций потребителю по обращению с продукцией (таблица 7).

Таблица 7 – Критерии проверки

№ п/п	Критерии необходимости	Примечание
1	Наличие претензий от потребителя (акты о браке) по качеству деталей по несоответствиям, которые не могут быть обнаружены на территории предприятия	не менее 2 претензий за год с повторяющимися дефектами
2	Наличие претензий (АГО) по качеству деталей по несоответствиям, которые могут возникнуть при неправильном монтаже	не менее 10 претензий за год с повторяющимися дефектами
3	Наличие подозрений на несоблюдение рекомендаций по обращению с продукцией при посещении сборочной линии у потребителя представителем предприятия	-
4	Ежегодная проверка производственной линии потребителя. Проверяются с первую очередь те участки, с которых наибольшее количество претензий за 2 года	не менее 5 претензий по качеству за 2 года (кроме повторно предъявленных претензий)
5	Монтажные испытания по новым проектам	по договоренности с руководителем проекта от потребителя

7.1.3 При проведении аудита рекомендуется использовать опросный лист. Шаблоны опросного листа представлены в следующей папке: Сеть/Buhserver/общая/Служба качества/Аудиты/Аудит у потребителя/ Чек лист проверки продукции у потребителя. Допускается изменение данных шаблонов для конкретного аудита.

7.1.4 Все выявленные несоответствия, которые до заключительного совещания не были устранены, должны заноситься в протокол несоответствия.

7.1.5 По результатам выявленных несоответствий на заключительном совещании составляется отчет об аудите в двух экземплярах. Один экземпляр остается у проверяющего аудитора, второй у проверяемой стороны.

7.1.6 В течение 14 дней после составления отчета об аудите проверяемая сторона должна направить в адрес аудитора причину возникновения несоответствия и план корректирующих действий. Проверяющий аудитор должен оценить полноту анализа и обоснованность предлагаемых корректирующих действий и в течение 5-ти дней дать ответ. В случае необходимости проверяемая сторона должна разработать новые корректирующие действия и предоставить план не позднее 5-ти дней.

7.1.7 Результаты аудита, выявленные несоответствия и предлагаемые корректирующие действия инженер по качеству должен зарегистрировать в базе аудитов. Периодичность внесения записей в базу аудитов – ежегодно в декабре месяце текущего года.

7.1.8 Результаты проверки результативности предпринятых действий проверяемая сторона должна предоставить представителю руководства по качеству через 3 месяца после их внедрения.

7.1.9 Во время следующего аудита проверяющий аудитор должен проверить результативность корректирующих действий».

Четвертое мероприятие – установить цель процесса «Внутренний аудит». Предлагается следующая формулировка цели: «оценка соответствия системы менеджмента качества требованиям документов по стандартизации».

Пятое мероприятие – внести корректировки в показатели результативности процесса «Внутренний аудит». В приложении В представлены действующие показатели результативности процесса «Внутренний аудит». Первый показатель результативности завязан с количеством выявленных несоответствий, т.е. результативность аудита будет максимальной. Но при этом, если несоответствий не будет, то знаменатель будет равен 0, что некорректно с математической точки зрения. Да и тот

факт, что результативность процесса зависит от количества выявленных несоответствий не совсем корректно. В связи с этим предлагаем пересмотреть показатели результативности процессов.

Для начала необходимо определиться, какие факторы влияют на результативность процесса «Внутреннего аудита». 1) Выполнение программы аудита; 2) Выполнение Плана аудита; 3) Степень соответствия этапов проведения внутреннего аудита требованиям, которые установлены в документированной процедуре «Внутренний аудит». Исходя из данных факторов, определим методику по расчету результативности процесса «Внутреннего аудита». В таблице 8 представлены показатели результативности процесса «Внутренний аудит».

Таблица 8 – Показатели результативности процесса «Внутренний аудит»

Показатели результативности процесса, ед. изм.	Частота измерения	Методы измерения показателей		
R1 – Степень выполнения Плана внутреннего аудита, %	1 раз в год	План аудита выполнен полностью	Частичное выполнение Плана аудита	Не выполнение Плана аудита
		10 баллов	От 7 до 10 баллов	Ниже 7 баллов
		От 95 % и выше	От 85% до 95%	Ниже 85%
R 2 – Степень выполнения Программы внутренних аудитов системы менеджмента качества, %	1 раз в год	Показатель рассчитывается по формуле: $R_2 = \frac{A_{факт}}{A_{план} + A_{внепл.}} * 100\%, \text{ где}$ $A_{факт}$ – количество проведенных внутренних аудитов в отчетном периоде; $A_{план}$ – количество запланированных внутренних аудитов; $A_{внепл.}$ – количество внутренних аудитов.		
R3 – Степень соответствия этапов проведения внутреннего аудита требованиям, которые установлены в документированной процедуре «Внутренний аудит», %	1 раз в год	Этапы аудита полностью соответствуют требованиям ДП «Внутренний аудит»	Этапы аудита частично соответствуют требованиям ДП «Внутренний аудит»	Этапы аудита не соответствуют требованиям ДП «Внутренний аудит»
		10 баллов	От 7 до 10 баллов	Ниже 7 баллов
		От 95 % и выше	От 85% до 95%	Ниже 85%

Продолжение таблицы 8

R4 – Отсутствие жалоб со стороны аудируемых подразделений, %	1 раз в год	Ода жалоба	От одной до 5 жалоб	Более 5 жалоб
		10 баллов	От 7 до 10 баллов	Ниже 7 баллов
		От 95 % и выше	От 85% до 95%	Ниже 85%
Общая результативность процесса определяется по формуле: P= (R1+R2+R3+R4) / 2				
Значение показателя результативности процесса - P		Оценка результативности процесса		
P<75%		Недопустимая		
75%≤P≤90%		Допустимая		
P>90%		Высокая		

Такая оценка результативности процесса «Внутренний аудит» позволит выявить отклонения критериев от запланированного уровня. В случае, если результативность низкая, то разрабатываются корректирующие мероприятия для улучшения процесса. Ведь данный процесс непосредственно влияет на общую результативность СМК. Также не следует пренебрегать компетентностью auditors, необходимо планировать обучение внутренних auditors [19].

Таким образом, в рамках работы были устранены ряд замечаний и внесены корректировки в документированную процедуру «Внутренний аудит». А именно:

1. Документированную процедуру включена информация по периодичности и методам проведения аудитов.
2. Описана процедура повышения квалификации auditors.
3. Описан порядок проведения аудита потребителя.
4. Установлена цель процесса «Внутренний аудит».
5. Актуализированы показатели результативности процесса «Внутренний аудит».

3.2 Расчет экономической эффективности внедрения разработанных мероприятий

Таблица 9 содержит информацию по всем расходам, которые необходимо для внедрения мероприятий.

Таблица 9 – Смета по расходам

Предложенное мероприятие	Статьи расходов	Сумма, руб
Разработка информации по периодичности и методам проведения аудитов	Сбор и анализ информации	Оплата З/п, должностные обязанности сотрудника
	Внесение корректировок в документированную процедуру «Внутренний аудит»	
	Бумага, канцтовары	В рамках, имеющих в наличии канцтоваров – 20 р.
ИТОГО		20 руб.
Описание процедуры повышения квалификации аудиторов	Сбор и анализ информации	Привлечение аудитора. Работа по договору. 2 000 руб.
	Внесение корректировок в документированную процедуру «Внутренний аудит»	Оплата З/п, должностные обязанности сотрудника
	Бумага, канцтовары	В рамках, имеющих в наличии канцтоваров – 15 р.
ИТОГО:		2015 руб.
Разработка порядка проведения аудита потребителя	Сбор и анализ информации	Оплата З/п, должностные обязанности сотрудника 0 руб.
	Диагностический аудит	Привлечение аудитора. Работа по договору. 5 000 руб.
	Внесение корректировок в документированную процедуру «Внутренний аудит»	Оплата З/п, должностные обязанности сотрудника 0 руб.
	Бумага, канцтовары	В рамках, имеющих в наличии канцтоваров
ИТОГО:		5000 руб.

Продолжение таблицы 9

Актуализированы показатели результативности процесса «Внутренний аудит»	Анализ предыдущих показателей	Оплата З/п, должностные обязанности сотрудника.
	Разработка новых показателей результативности процесса	Оплата З/п, должностные обязанности сотрудника
	Внесение корректировок в документированную процедуру «Внутренний аудит»	Оплата З/п, должностные обязанности сотрудника
	Обучение аудиторов, требованиям скорректированной документированной процедуры	Обучение проводится силами внутренних специалистов. Премияльные выплаты в размере 10 000 руб.
	Бумага, канцтовары	В рамках, имеющих в наличии канцтоваров
ИТОГО:		10 000 руб.
Общий итог:		17 035 руб.

Таким образом, в рамках разработки мероприятий, представленных в части 3.1 предприятие понесет расходы в сумме 17 035 руб. При этом данные мероприятия способствуют улучшению процесса «Внутренний аудит» и в целом позволят повысить эффективности деятельности предприятия.

В связи с этим необходимо обосновать, какая эффективность у предприятия будет от внедрения данных мероприятий. В таблице 10 рассмотрим основные статьи экономии и выгоды компании ООО «СТРОНГ», достигнутые в результате внедрения разработанных мероприятий.

Таблица 10 – Статьи экономии и доходов ООО «СТРОНГ» при совершенствовании процесса «Внутренний аудит»

Предложенное мероприятие	Описание результата экономии	Сумма прибыли	Пояснения расчета
Разработка порядка проведения аудита потребителя	Своевременное устранение проблем, приводящих к не результативности СМК, и к появлению некачественной продукции в связи с несоблюдением рекомендаций по обращению с продукцией, позволили предприятию сэкономить в 2019 году	120 000 руб.	Предприятию удалось сэкономить на том, что по вине потребителя появлялись браки в продукции, в связи с несоблюдением требований по монтажу, транспортировке по обращению с продукцией. Именно аудит потребителя позволило своевременно выявить данные отклонения. Брака по вине потребителя, а не по вине предприятия (Информация взята из 1 С организации).
		ИТОГО	120 000 руб.
Разработка информации по периодичности и методам проведения аудитов. Описание процедуры повышения квалификации аудиторов. Актуализация показателей результативности процесса «Внутренний аудит»	Позволит повысить результативность процесса. Также Грамотное и качественное проведение внутренних аудитов позволит своевременно определить «узкие места».	195 000 руб.	Экономия заключалась в том, что при своевременных аудитов удалось предотвратить потери. (Информация взята из 1 С организации).
		ИТОГО:	195 000 руб.
		Общий итог:	320 000 руб.

«Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий основывается на расчете показателей сравнительной экономической эффективности вложений и прибыли организации» [14].

В таблице 11 представлены все виды экономии

Таблица 11 – Расчет экономии ООО «СТРОНГ» при принятии и внедрении предложенных мероприятий

Период	Показатели	Отсутствие предложенных мероприятий	Предложенные мероприятия внедрены в компанию
1 год	Затраты на внедрение, руб.	0 руб	17 035 руб
	Прибыль организации при реализации мероприятий в месяц, руб.	248 470 руб.	568 470 руб.
	Годовая прибыль / экономия компании, руб.	2 981 640 руб.	6 821 640 руб.

Рассчитаем годовой экономический эффект по формуле 1 [16,22].

$$\mathcal{E} = (R_{\text{нов}} - R_{\text{стар}}) \quad (1)$$

где $\mathcal{E}$ – годовой экономический эффект.

$R_{\text{нов.}}$ – новый результат.

$R_{\text{стар.}}$ – старый результат деятельности.

Таким образом, годовая экономическая эффективность при внедрении предложенных мероприятий составляет 3 840 000 руб.

Заключение

Процесс «Внутренний аудит» занимает особое место в системе менеджмента качества предприятия. Данный процесс позволяет получить достоверную информацию о функционировании системы менеджмента качества, о протекании процесса или о качестве производимой продукции. Целью процесса «Внутреннего аудита» является выявление несоответствия, определение причин данных несоответствий, определение соответствия, определение путей улучшения системы менеджмента качества, подготовка предприятия к внешнему аудиту.

В рамках данной работы была установлена цель «разработка мероприятий по совершенствованию процесса внутреннего аудит системы менеджмента качеств на предприятии ООО «СТРОНГ». Для реализации данной цели были реализованы следующие задачи:

1) Раскрыта сущность понятия аудит, внутренний аудит, результативность процесса и т.д. Выделены требования ГОСТ Р ИСО 9001: 2015 в части внутреннего аудита, определены основные задачи внутреннего аудита, представлены виды аудита, принципы аудита, а также определены этапы проведения внутреннего аудита.

2) Проведен экономический анализ деятельности предприятия ООО «СТРОНГ», проанализирован процесс «Внутреннего аудита», также проведена оценка результативности процесса «Внутренний аудит», проведен внутренний аудит данного процесса, разработана диаграмма Исикавы по оценке качества процесса «Внутреннего аудита», проведен SWOT – анализа процесса «Внутренний аудит». В рамках данных анализов были выявлены узкие места процесса. Среди которых:

- в документированной процедуре «Внутренний аудит» отсутствует информация по периодичности и методам проведения аудитов;
- не описана процедура повышения квалификации аудиторов;
- не описан порядок проведения аудита потребителя;

- не установлена цель процесса «Внутреннего аудита»;
- показатели результативности процесса не соответствуют требованиям.

3) Разработаны мероприятия по совершенствованию процесса «Внутреннее аудита» системы менеджмента качества в деятельность ООО «СТРОНГ». А именно:

- в ДП «Внутренний аудит» включена информация по периодичности и методам проведения аудитов.
- описана процедура повышения квалификации аудиторов и включена в ДП «Внутренний аудит»
- описан порядок проведения аудита потребителя
- установлена цель процесса «Внутренний аудит»
- внесены корректировки в показатели результативности процесса «Внутренний аудит».

Данные мероприятия, разработанные в рамках данной работы, направлены на совершенствовании процесса «Внутренний аудит».

Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий показал, что их реализация позволит предприятию оптимизировать затраты и получить экономический эффект в размере 3 840 000 руб.

Список используемой литературы

1. Арбатов И.А. Понятие результативности / И.А. Арбатов. — СПб.: ГУАП, 2017. 238 с.
2. Артемьева М.Н. Анализ результативности процесса внутреннего аудита // Методы менеджмента качества. – 2019. - № 2. - С. 43- 46.
3. Бернштейн, Л. А. Анализ финансовой деятельности предприятия./Под ред. Л.А. Бернштейна. – М. : Финансы и статистика, 2016. 326 с.
4. Бурцев В.В. Внутренний аудит на предприятии: практические аспекты реализации аудита. Питер: 2018. 567 с.
5. Вдовин С.М. Планирование и реализация аудита: учеб. пособ. для вузов / С.М. Вдовин. – М.: Наука, 2017. 312 с.
6. ГОСТ Р ИСО 9001:2015 Система менеджмента качества. Требования [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.glavsert.ru/articles/976> / (дата обращения 03.05.2020).
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 03.05.2020).
8. ГОСТ Р ИСО 19011 – 2012 Руководящие указания по аудит систем менеджмента [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200095049/> (дата обращения 03.05.2020).
9. Заика И.Т. Основные этапы проведения аудита // Стандарты и качество. – 2018. - № 1. – С. 77-80.
10. Иванов М.А. Показатели результативности / М.А. Иванов. – СПб.: Питер, 2016. 272 с.
11. Камышанов П.И. Практическое пособие по аудиту СМК: Монография. М.: 2016. 135с.

12. Крышкин О. В. Настольная книга по внутреннему аудиту. Риски и бизнес-процессы. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 477 с. (дата обращения: 31. 03. 2019).
13. Макеева Ф. С. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособ. для вузов. / Ф.С. Макеева. — Ульяновск, 2016. 88 с.
14. Миронов В.А. Аудит как процесс СМК. Питер: 2013. 379 с.
15. Недбайлюк Б.Е. «Принципиальный» внутренний аудит систем менеджмента качества // Менеджмент качества. 2017. № 2. С. 136-145.
16. Розанов Ю.А., Некрасова С.Б. Что аудит грядущий нам готовит? Новая редакция ISO 19011 // Методы менеджмента качества. — 2015. - № 9. — С. 29- 33.
17. Семенова Л. А. Использование методов и инструментов качества при организации и проведении внутренних аудитов системы менеджмента качества вуза // Качество. Инновации. Образование. 2017. № 9. С. 17-22.
18. Строна Т.В. Опыт внедрения системы менеджмента качества в ОАО «МОСФАРМ» // Менеджмент качества в сфере здравоохранения и социального развития. 2016. № 3. С. 28-31.
19. Chester H. W. Methods of assessing the effectiveness of the internal audit process Quality Management System / H. W. Chester. — London: Harvard Business School Press, 2015. 445 p.
20. Grer B.A. Audit of quality management system as one of the most / B.A. Grer. — Production Journal of Social Sciences. 2016. №1. P. 225-227.
21. Bujold M.S. Process risks / M.S. Bujold: St. Lucie Press, 2016. 258 p.
22. Jelinkovaa L., Striteskab M. Selected Components affecting Quality of Performance Management Systems // Procedia: Social and Behavioral Sciences. — 2018. —Volume 217. —PP. 182-189.
23. Feigenbaum, A.V. Total Quality Control / A.B. Feigenbaum. -New York: McGraw-Hill, 2016.45

Приложение А

Организационная структура управления ООО «СТРОНГ»



Приложение Б

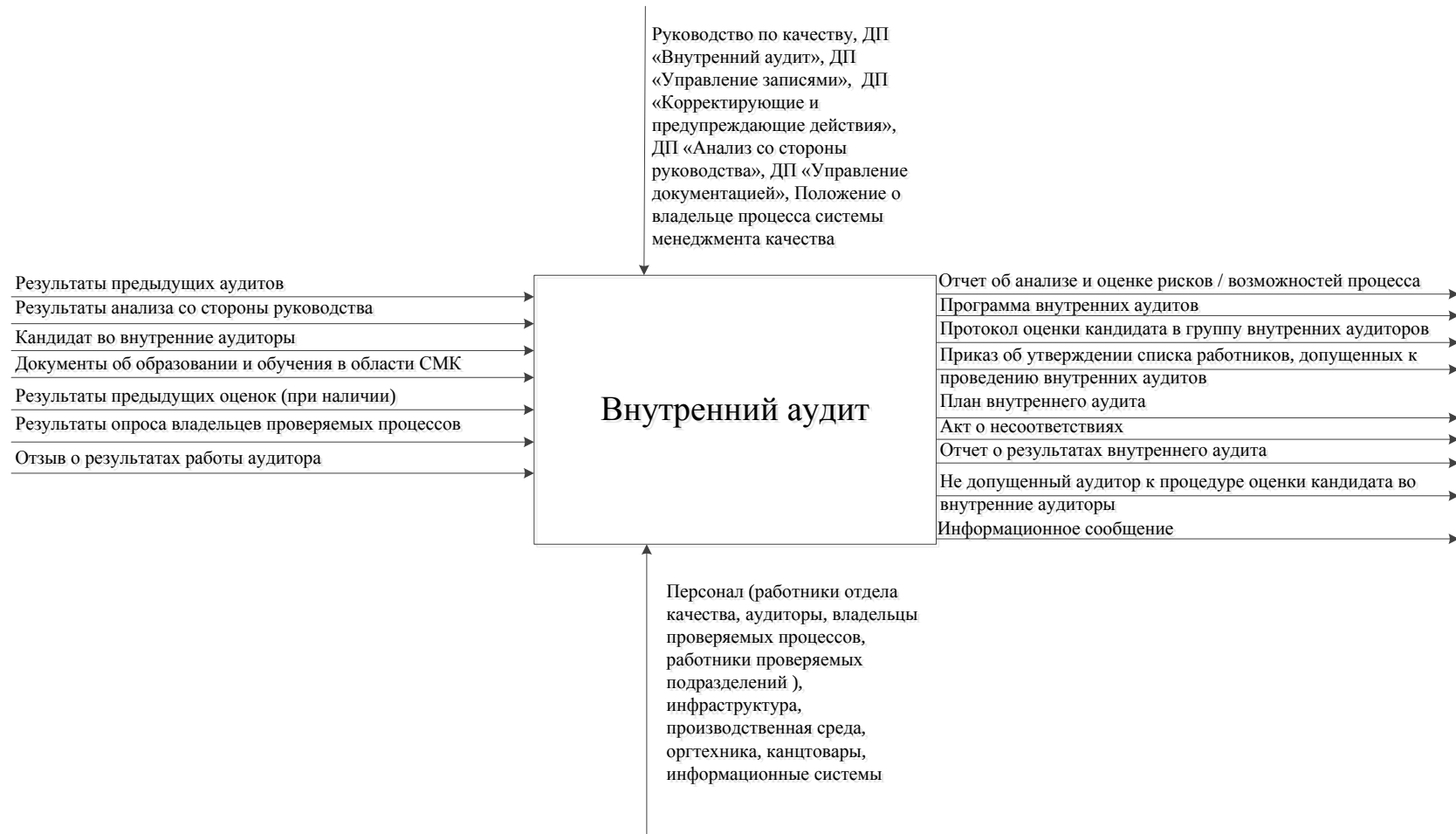
Основные бизнес- процессы ООО «СТРОНГ»



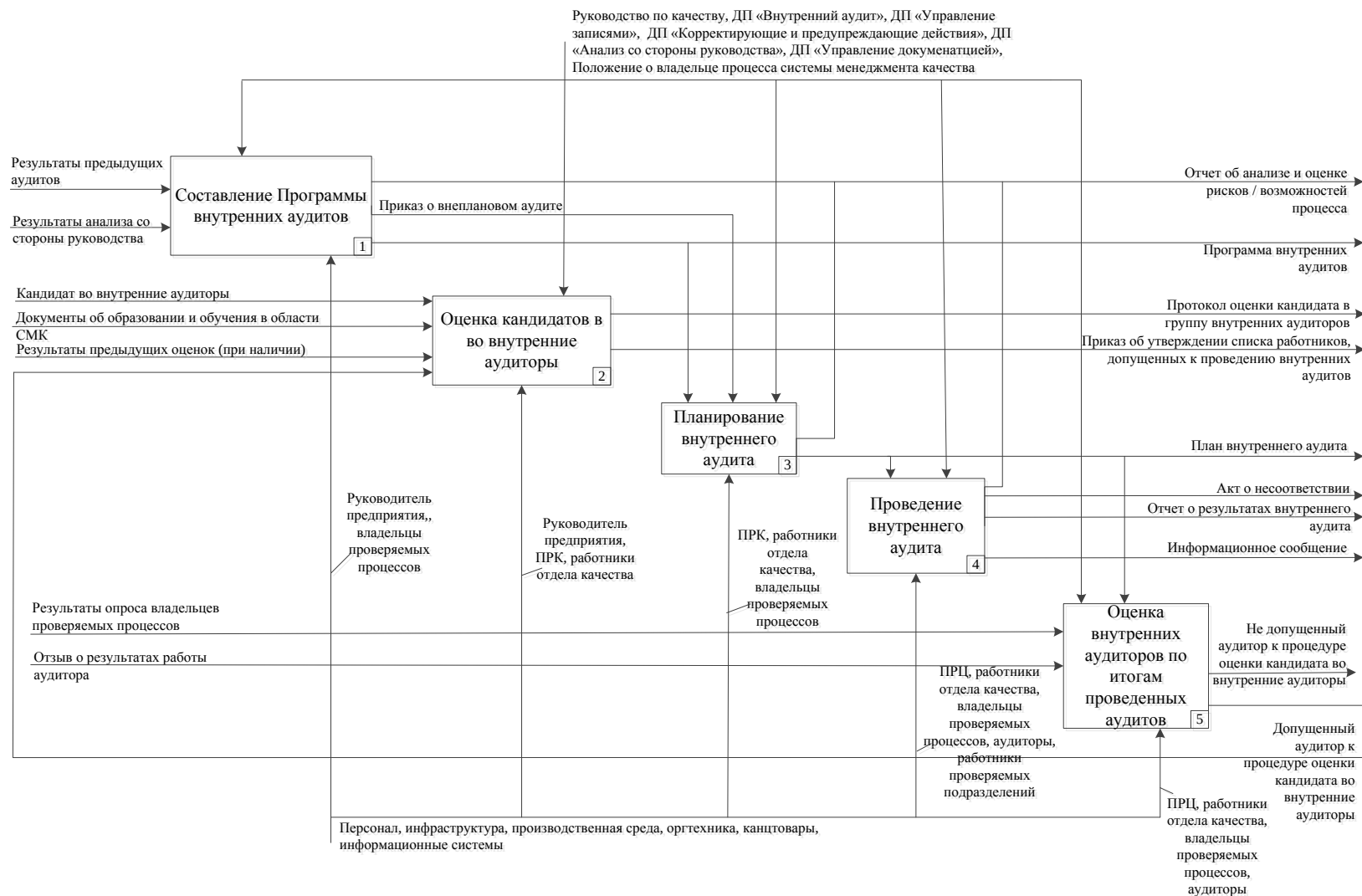
Приложение В

Карта процесса «Внутренний аудит»

Схема процесса



Продолжение Приложения В



Продолжение Приложения В

2. Спецификация процесса

1. Общие сведения		
Владелец процесса:		главный специалист отдела качества
Цель процесса: оценка соответствия системы менеджмента качества требованиям документов по стандартизации		
2. Управляющая документация		
Руководство по качеству в редакции на текущую дату; ДП «Внутренний аудит»; Документированная процедура «Управление записями»; ДП «Управление документацией»; Документированная процедура «Корректирующие и предупреждающие действия»; Документированная процедура «Анализ со стороны руководства»; Положение о владельце процесса системы менеджмента качества.		
3. Выходы (результаты) процесса и их потребители		
Выходы (результат) процесса	Потребитель результатов процесса	Требования потребителей к выходам (результатам) процесса
Программа внутренних аудитов	Руководитель предприятия, ПРК, аудиторы, работники ЦМК, владельцы проверяемых процессов	Программа по форме, согласно ДП «Внутренний аудит»
План внутреннего аудита	ПРК, аудиторы, владельцы проверяемых процессов и руководители проверяемых подразделений	План по форме, согласно ДП «Внутренний аудит»
Акт о несоответствиях	ПРК, аудиторы, владельцы проверяемых процессов, руководители и работники проверяемых подразделений	Акт по форме, согласно ДП «Внутренний аудит»
Отчет о результатах внутреннего аудита	Руководитель предприятия, руководители проверяемых подразделений, владельцы проверяемых процессов, ПРК, ВП	Отчет по форме, согласно ДП «Внутренний аудит»
Отчет об анализе и оценке рисков / возможностей процесса	ПРК, владельцы процессов, работники отдела качества	Отчет по форме, согласно Приложению В Руководства по качеству

Продолжение Приложения В

Протокол оценки кандидата в группу внутренних аудиторов	Работники отдела качества, ПРК	Протокол по форме, согласно ДП «Внутренний аудит»
Приказ об утверждении списка работников, допущенных к проведению внутренних аудитов	Работники отдела качества, ПРК	Оформляется согласно шаблону АИСУ «Документооборот». В приказе указывается ФИО и должность работника, допущенного к проведению внутренних аудитов
Не допущенный аудитор к процедуре оценки кандидата во внутренние аудиторы	Работники отдела качества, ПРК	По результатам опроса и отзыва о работе внутренних аудиторов ПРК принимает решение о допуске или не допуске аудитора к оценке
Информационное сообщение	Руководитель предприятия, владельцы процессов, руководители структурных подразделений, входящих в структуру системы менеджмента качества	Оформляется согласно шаблону АИСУ «Документооборот». В качестве приложений к информационному сообщению прилагается Отчет о результатах внутреннего аудита
4. Поставщики и входы процесса		
Вход процесса	Поставщик входа процесса	Требования владельца процесса к входам
Результаты предыдущих аудитов	Процесс «Внутренний аудит», орган по сертификации	Анализируются результаты внутренних аудитов (согласно ДП «Внутренний аудит») и внешних аудитов (в соответствии с условиями договора на проведение сертификационного / инспекционного аудита)
Результаты анализа со стороны руководства	Процесс «Анализ со стороны руководства»	Согласно документированной процедуре «Анализ со стороны руководства»
Кандидат во внутренние аудиторы	ООО «СТРОНГ»	Соответствие требованиям, установленным в таблице 1 ДП «Внутренний аудит»
Документы об образовании и обучении в области СМК	Кандидат во внутренние аудиторы	Документы должны быть идентифицированы и соответствовать требованиям таблицы 1 настоящей ДП
Результаты предыдущих оценок (при наличии)	Отдел качества, ПРК	Учитывать лишь результаты, которые оформлены в соответствии с ДП «Внутренний аудит»
Результаты опроса владельцев проверяемых процессов	Владельцы проверяемых процессов и/ или руководители проверяемых структурных подразделений	Соответствие требованиям, установленным в ДП «Внутренний аудит». Форма анкеты произвольная.

Продолжение Приложения В

Отзыв о результатах работы аудитора	Руководитель отдела качества	Соответствие требованиям, установленным в ДП «Внутренний аудит». Форма отзыва произвольная.
5. Ресурсы (механизмы) процесса и их поставщики		
Требуемый ресурс (механизм)	Поставщик ресурса	Требования владельца процесса к ресурсам
Оргтехника, канцтовары, мебель	Процесс «Закупки»	Соответствие требованиям договора и ТЗ на закупку
Персонал	Процесс «Управление персоналом» Группа внутренних аудиторов	Соответствие персонала профессиональным квалификационным требованиям в должностных инструкциях, включая знание ДС, применяемых в ТГУ, и требования, предъявляемые к аудиторам и РГА. Также требования, предъявляемые к владельцам процессов (в соответствии с требованиями Положения о владельце процесса системы менеджмента качества)
Инфраструктура	Процесс «Управление инфраструктурой»	Соответствие требованиям п. 7.1.3 РК.
Производственная среда	Процесс «Управление производственной средой»	Поддержка функционирования помещений в соответствии с установленными санитарными правилами и нормами, требованиями п. 7.1.4 РК.
6. Записи процесса		
Акт о несоответствиях (форма в соответствии с ДП «Внутренний аудит»). Отчет о результатах внутреннего аудита (форма в соответствии с ДП «Внутренний аудит»). Лист регистрации участников совещаний по внутреннему аудиту (форма в соответствии с ДП «Внутренний аудит»). Протокол оценки кандидата в группу внутренних аудиторов. Отчет об анализе и оценке рисков возможностей процесса (форма определена в Руководстве по качеству). Справка по оценке результативности процесса (форма определена в документированной процедуре «Анализ со стороны руководства»).		
7. Показатели процесса		
Показатели, ед. изм.		
Результативность проведения внутренних аудитов, %		
Процент выполнения Программы внутренних аудитов системы менеджмента качества		

**Приложение Г
(обязательное)
Формы программы, графика и журнала внутреннего обучения
внутренних аудиторов**

Ф.01.0001.7

Программа внутреннего обучения внутренних аудиторов

УТВЕРЖДАЮ

Директор

ООО «СТРОНГ»

_____ (ФИО)

« ____ » _____ 20__ г.

**Программа
внутреннего обучения внутренних аудиторов**

№ п/п	Тема обучения	Краткое содержание	Продолжительность обучения	ФИО ответственных исполнителей (за подготовку материала к обучению, обучение работников)
1				
2				

Ф.01.0001.9

График внутреннего обучения внутренних аудиторов

УТВЕРЖДАЮ

Директор

ООО «СТРОНГ»

_____ (ФИО)

« ____ » _____ 20__ г.

**График внутреннего обучения внутренних аудиторов на 20__ год
ООО «Идеал-Пласт»**

№ п/п	Дата	Тема обучения	Длительность обучения	Исполнители	Обучаемые
1					
2					

Ф.01.0001.10

Журнал проведения внутреннего обучения

Дата проведения обучения	Тема обучения	Длительность обучения	ФИО обучающего, должность, подпись	ФИО обучаемого, должность, подпись	№ и дата приказа об обучении