

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Кафедра Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

27.03.02 Управление качеством

(код и наименование направления подготовки, специальности)

(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

На тему Совершенствования процесса проведения внутреннего аудита на
примере ООО «Регион Волга»

Студент	Д.Р. Яхин	
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)
Руководитель	С.Е. Васильева	
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)
Консультанты	М.М. Бажутина	
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н., Васильева С.Е.

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

(личная подпись)

« _____ » _____ 20__ г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Д.Р. Яхин.

Тема работы: «Совершенствования процесса проведения внутреннего аудита на примере: ООО «Регион Волга»».

Научный руководитель: к.э.н., Васильева С.Е.

Целью исследования является совершенствования процесса внутреннего аудита путём проведения мероприятий и внедрения новых подсистем.

Объект исследования: ООО «Регион Волга».

Метод исследования: метод сравнительного анализа.

Границы исследования 2014-2016 г.

В ходе проделанной работы мы изучили на предприятие ООО «Регион Волга» процедуру проведения внутреннего аудита, и выявили что этого не достаточно для повышения качества продукции и предоставляемых услуг. Провели мероприятие для повышения качества и внедрили аудит продукта и аудит производства.

Практическая значимость работы заключается в использование специалистами данного предприятия пункты 2.2, 3.1, а так же другими специалистами и предприятиями для повышения качества систем производства и продукции.

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы 51, 4 таблицы, 3 рисунка. Общий объём работы 67 страницы машинописного текста.

Abstract

The title of the thesis is "Improvement of the Internal Audit Process based on the Example: Region Volga LLC".

The aim of the work is to improve the internal audit process by performing activities and introducing new subsystems.

The object of study is Region Volga LLC.

The methodological basis of the research is a method of comparative analysis.

The study encompasses the period of 2014-2016.

In the course of the work, we have studied the procedure for carrying out internal audit for the company Region Volga LLC, and found out that it is not sufficient to improve the quality of products and services. We have carried out activities to improve the quality and introduced the product audit and the production audit.

The practical relevance of the work lies in the implementation of the results of parts 2.2 and 3.1 as well as their use by other specialists.

The work consists of an introduction, three chapters, conclusion, a list of 51 references, 4 tables, and 3 figures. The total volume of the work is 67 pages of a typewritten text.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы проведения внутреннего аудита компании.	7
1.1 Сущность и особенности проведения внутреннего аудита.	7
1.2 Методы проведения внутреннего аудита	12
2 Анализ процесса проведения внутреннего аудита на примере «Регион Волга».....	16
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	16
2.2 Оценка процесса проведения внутреннего аудита.....	20
3 Разработка мероприятий направленных на совершенствование процесса проведения внутреннего аудита	39
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса проведения внутреннего аудита.....	39
3.2 Расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий....	42
Заключение	46
Список используемой литературы	48

Введение

Актуальность темы данной работы, является, что внедрения в малые предприятия, а так же крупных мастодонтов менеджмент качества. За счёт менеджмента качества повышается уровень предприятия. Основа менеджмента качества это стандарты ISO 9001:2015. Но, как и любая система, она не может быть идеальной. Тем самым нужно проводить аудиты этих систем, а так же совершенствовать сам менеджмент качества и процесс проведения аудита.

Стандарты ISO 9001:2015 в России считается очень молодым, и, следовательно, применения стандартов в процессы проведения аудитов и в целом в предприятия недавно. Многие предприятия функционируют, без какого либо стандарта, и тем самым страдает система менеджмента качества (СМК), процесс производства, аудита, продукт или услуга. Основная задача этой дипломной работы будет направлен на совершенствования внутреннего аудита. Каждое предприятие должно знать процедуру проведения аудита, хотя бы внутреннего, а именно по проведению стандарта. И иметь независимую, честную, и не подкупную аудиторскую группу. Аудит, как и любой прогресс, не стоит на месте. Он так же совершенствуется в проведения и методики выполнения его. Так как аудит молодой процесс, ему ещё совершенствоваться долгое время.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование процесса проведения внутреннего аудита.

Основной задачей будет проведения мероприятия по включению в предприятие процедуру внутреннего аудита на основании ISO 9001:2015, а так же совершенствованию и анализ по проделанной работе.

Объектом исследования и анализа будет проводится на примере ООО «Регион волга».

Предмет исследования будет процесс проведения внутреннего аудита, а так же его совершенствования.

Информационной базой исследуемой работы является

документированные процедуры на предприятии, а так же их отчёты и чек листы, и научные труды учёных (отечественных, зарубежных) в области процедуры проведения внутреннего аудита.

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы 51, таблиц 4, рисунков 3. Общий объём работы 67 машинописного текста.

Первая глава основана на теоретических терминах и методов проведения внутреннего аудита на предприятия.

Во второй главе описывается экономическое положения предприятия, а так же их темпы роста. В 2.2 описаны процедуры проведения внутреннего аудита и выявленные несоответствия, и сделано на это вывод и выявлены проблемы.

Третья глава посвящена разработки и проведению мероприятия по решению выявленных проблем в пункте 2.2, а так же результаты этих проведенных мероприятий.

Практическая значимость работы заключается в использование специалистами данного предприятия пункты 2.2, 3.1, а так же другими специалистами и предприятиями для повышения качества проводимого внутреннего аудита предприятия на основании стандарта ISO 9001:2015.

1 Теоретические основы проведения внутреннего аудита компании

1.1 Сущность и особенности проведения внутреннего аудита

Аудит качества направлен на поиск несоответствий в СМК, а так же в процессе производства и продукта организации. Основная цель аудита выявить главные проблемы в системе качества, процесса и продукта, и пути решения этих проблем. В настоящее время внутренние аудиторы работают в такие обстоятельства, они пытаются оценить и улучшить процесс управления

23.

Одна из главных задач отдела качества, это улучшения системы управления организации, а так же проведения внутреннего аудита и разработка корректирующих действий. Больше всего уделяться внимание обучению организации (персонала) методов проведения аудита, и планирования его, на всех уровнях организации.

А так же предприятия должны получать сертификат по прохождению стандарта ISO 9001:2015, и тем самым сертифицировать свой процесс и улучшать качества своих систем и продуктов. Аудит - систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств аудита и объективного их оценивания с целью установления степени выполняемой согласованных критериев аудита. Свидетельство аудита - записи, изложение фактов или другая информация, которая связана с критериями аудита и может быть проверена. Свидетельства аудита могут быть качественными или количественными. Свидетельство предоставляет сам аудитор или его ответственное лицо. Критерии аудита – это перечень стандартов на проверяемом предприятии. Сам аудит проводится группой в составе главного аудитора и помощников (можно стажеров).

Участники аудита

В процессе аудита задействовано множество участников. Есть

несколько ролей, в зависимости какой будет проводиться аудит.

Как правило, вне зависимости от того внешний это аудит или внутренний существуют следующие роли участников аудита:

Заказчик аудита – по стандарту заказчик может быть и организацией и физическим лицом. Заказчик это самое заинтересованное лицо в проведения аудита.

Технические эксперты – это тот кто знакомит с данными по организации и проведения конкретных процессов аудитором. В самом процессе проведения аудита иногда не хватает знаний аудитору. Он им помогает в этих вопросах.

Аудитор - лицо, которое проводит аудит и он обладает компетентностью для проведения проверки. Компетентность – личные качества применения знаний и умений. Аудиторская группа – группа лиц проводимая проверку в составе экспертов и назначенного руководителя аудита, а так же стажер.

Виды аудитов:

1. Аудит процесса. Проверяется процесс предприятия до завершения и конечного результата.

2. Аудит продукции. Проверяется большей степени со стороны покупателя (потребителя).

3. Аудит подразделения. Проверка конкретного отдела предприятия на его результативность.

4. Аудит системы менеджмента качества, служит для оценки эффективности СМК. Самый трудоемкий и громоздкий аудит. Проводить с целью узнать внедряется СМК и как функционирует в жизни организации.

5. Внутренний аудит – называется аудитом первой стороны, исполняет сама лично организация и назначает аудиторов. Он нужен для подготовки к сертификации организации.

6. Внешний аудит. Их два вида “аудит второй стороны” и “аудит третьей стороны”.

В первом случае аудит проводят заинтересованные лица в улучшении работы предприятия или продукта (услуги). Во втором случае проводят аудит для сертификации организации на соответствии стандартом.

7. Комплексный аудит – проводится, если системы менеджмента качества и экологического менеджмента подвергаются аудиту одновременно.

8. Совместный аудит – аудит, который проводят не одна сторона, а более двух.

Принципы аудита СМК

1. Независимость. Аудитор должен только проводить проверку по его плану и без всяких конфликтов, а так же быть профессионалом.

2. Доказательность

Только делать отчёт на основании данных полученных в ходе проверки, и прилагать определёнными документами.

3. Качество относящиеся к аудитору: доверие, честность, конфиденциальность и тактичность, должное профессиональное внимание при проведении проверки.

На рисунке 1 рассмотрена процедура внутреннего аудита

1. Начало аудита



2. Проведение анализа документации



3. Подготовка к проведению аудита на месте



4. Проведения аудита на месте



5. Подготовка, утверждение и рассылка отчёта по аудиту.



6. Завершения аудита.

Рисунок 1 – Процедура внутреннего аудита

1. Начало аудита.

Назначение руководителя и ответственного за программу аудита.

Создаётся группа по проведению аудита.

Программа аудита – это постановка целей и сроков проведения аудита.

Подбор кандидатов аудиторской группы, которой нужно организации по определённым критериям. Аудиторская группа должна быть профессиональна в тех областях, в которых она будет делать проверку.

Задачи аудита должны поставленными заказчиками. Объем и критерии аудита должны быть определены совместно заказчиком и руководителем аудита.

Нужно определить сотрудничество с организацией, для предоставления информации аудиторам для проведения проверки, а так же обсуждения по времени проведения.

2. Проведение анализа документации.

До того как начать нужно провести полный анализ всей документации организации, а так же прошлые отчёты проведения аудитов и их результатов.

Анализ должен учитывать размер, тип и сложность организации, а также цели и объем аудита. Если документация оказывается неадекватной, то руководитель аудиторской группы должен сообщить об этом заказчику аудита, лицу, назначенному ответственным за руководство программой аудита, и проверяемой организации.

3. Подготовка плана аудита.

План аудита - описание мероприятий аудита и видов деятельности. План аудита включать: цели аудита, критерии аудита и любые справочные документы, объем аудита, включая и идентификацию организационных и функциональных единиц и процессов, подлежащих проверке, дата, место, где должны осуществляться действия по аудиту на месте, ожидаемое время и

продолжительность действий по аудиту на местах, включая совещания с руководством проверяемой организации и совещания аудиторской группы, роли и обязанности членов аудиторской группы и сопровождающих лиц, выделение соответствующих ресурсов для критических областей аудита. Руководитель распределяет по группе кто, за что отвечает и за каким процессом закреплён. Входи обсуждения с группой выявляет, кто, где сможет проводить аудит. После начинается подготовка рабочих документов. Документы по работе аудиторской группы содержат конфиденциальную информацию или запатентованную информацию.

4. Проведение аудита на месте включает:

Проведения совещаний с организацией, связь между группой и перераспределение обязанностей при необходимости, сбор и проверку информации, формирование наблюдений аудита, несоответствия и подтверждающие их свидетельства должны быть зарегистрированы и классифицированы, подготовка заключений по результатам аудита, проведение заключительного совещания. Наблюдения аудита и заключение доводится до сведения проверяемой стороны.

5. Подготовка отчета.

Отчёт должен иметь полные и чёткие записи по проведённому аудиту, а так же отчёт должен быть выпущен в договорные сроки. Если сроки задерживаются, значит нужно предупредить заказчика и согласовать новую дату. Отчёт исключительно только заказчика, и должна быть конфиденциальность.

6. Завершение аудита. Аудит завершается, если все поставленные цели были выполнены и задокументированы, и отправлены заказчику. После отправки отчёта по аудиту он должен быть уничтожен или сохранён, по желанию заказчика.

1.2 Методы проведения внутреннего аудита

Методы внутреннего аудита представляют собой полное объединение финансовых, экономических, организационных, оперативно-технических и фактических способов и приемов по проверке производственной и финансово-хозяйственной деятельности предприятия с целью выявления отклонения качества в их экономике и финансовых отделах. А так же:

1. эффективности использования материальных и финансовых ресурсов
2. сохранности активов и своевременности возврата обязательств
3. обеспечения законности
4. достоверности и целесообразности хозяйственных операций, а также их оформления первичными документами, служащими основанием для отражения в бухгалтерском учете.

Между внутренним аудитом и внешним аудитом есть одно из отличий, что внешний аудит, как правило, несёт официальный характер, а во внутреннем аудите в организации есть плановый, так и внезапный характер. По этой особенности у него есть три этапа контроля:

1. Предварительный - до совершения хозяйственных операций.
2. Текущий - во время осуществления хозяйственных операций.
3. Последующий - после их совершения.

Для предъявления информации о проведении внутреннего аудита и его доказательства используют обширный список различных методов. И они классифицируются следующими признаками:

1. Общенаучные методические приемы контроля (анализ, синтез, индукция, дедукция, аналогия, моделирование, эксперимент и т.п.)
2. собственные эмпирические методические приемы контроля (инвентаризация, контрольные замеры работ, контрольные запуски оборудования, формальная и арифметическая проверки, встречная проверка,

служебное расследование, экспертизы различных видов, сканирование, логическая проверка, письменный и устный опросы и т.п.)

3. специфические приемы смежных экономических наук (приемы экономического анализа, экономико-математические методы, методы теории вероятностей и математической статистики).

Одни из самых распространённых методов проведения внутреннего аудита и широко используемых это инвентаризация ценностей, физическая проверка, осмотр и подсчет аудитором материальных активов, инвентаризация расчетов и обязательств и других статей баланса. Рассмотрим основные элементы методики проведения аудита системы внутреннего контроля.

1. Планирование проверки

Самый основной этап является планирования проверки. Он включает в себя анализ информации, формирование задания на аудит (присущих рисков, целей проверки, объема работ, плана-графика проверки), направление уведомления. Когда проводишь, планирование следует уделить внимание некоторым моментам:

Сделать опрос клиентов бизнес-процесса позволит больше узнать о рисках процесса.

Постановка правильных целей бизнес-процесса поможет использование КРІ/КПЭ (Ключевые показатели эффективности).

Чтобы упростить процедуру формирования рисков, можно использовать отчёты прошлых внутренних аудиторов на предприятии.

Для того чтобы оптимально спланировать время проверки и улучшить его эффективность, нужно за ранее корректно обозначить с чем будет иметь дело аудитор. А так же поставить во время проверки более квалифицированного и знающего процесс работника предприятия.

Следует проводить встречи с владельцем процесса, для обозначения конкретных рамок по проведению аудита, а так же дальнейшее сотрудничество между аудиторами и заказчиками.

Чем лучше планировать проверку, тем она будет качественней. Не зря есть хорошая поговорка «7 раз отмерь, один раз отрежь». Как сказал Авраам Линкольн, Президент США: «Если бы у меня было 8 часов на то, чтобы срубить дерево, 6 часов я бы потратил на затачивание топора».

2. Выполнение проверки

Под выполнением проверки подразумевается описание бизнес-процесса, анализ целей процесса, определение рисков и контрольных процедур, оценка дизайна и тестирование операционной эффективности контрольных процедур. Основные советы по выполнению проверки:

- Выполнения анализа конкретных целей аудитора процесса даст ему полную картину недостатков СМК процесса.

- Эффективный способ контроля и проведения аудита, это взять конкретный из процессов и пройти весь его путь вместе с документацией.

- Тестирование операционной эффективности связано с ответами на вопросы: Как применялась контрольная процедура? Постоянство, с которым она применялась в течение периода проверки? Кем (или посредством чего) она применялась?

Чтобы определить тип тестирования (воспроизведение, опрос, изучение, наблюдение), для более эффективного проведения процедуры аудита, нужно определить период времени его проведения. Это зависит от:

- i. О наличии несоответствий;
- ii. Тестирования данного контроля в прошлых периодах/отчетах;
- iii. Временной размера тестирования (квартал, год и т.д.);
- iv. Как часто проводились процедуры контроля (ежедневно, ежемесячно, ежеквартально и т.д.);
- v. Контрольной среды.

Определение объёма тестирования (выборки) зависит:

- числа отклонений, которые могут возникнуть.
- оценки риска наличия неэффективного контроля.
- от объёма генеральной совокупности.

При определении выборки важно проверить генеральную совокупность на однородность, полноту и корректность. Использование статистических методов формирования выборки позволит распространить полученные результаты на всю генеральную совокупность.

Результаты тестов являются одним из важных пунктов отчёта о проведении аудита, их нужно заверять документировано, а так же с предоставлением доказательств и обоснований. И содержать этот документ должен только необходимые доказательство и обоснования, и если потребуется, то должны будут ссылки на первичные документации.

3. Формирование отчета, завершение проверки

В этом этапе делается заключения об эффективности СВК. Для написания заключения об эффективности СВК необходимо провести оценку каждого компонента модели COSO (Комитет организаций-спонсоров Комиссии) по всем целям.

Основные советы по написанию отчета:

- В отчёте по внутреннему аудиту есть две части: вводная и основная.
- В вводной части: цель, объект и предметы проверки; состав аудиторской группы, сроки проведения проверки.

Описательная часть «Аудиторского отчета» является самая объёмная.

Следует проводить совещание с владельцем процесса. Рассказывать о сильных и слабых сторонах СВК. И предлагать свои пути решения всех выявленных недостатков.

2 Анализ процесса проведения внутреннего аудита на примере «Регион Волга»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Объект исследования дипломной работы является предприятия ООО «Регион Волга». Это предприятия расположено в Самарской области, г. Тольятти, улица Северная 18 А. 1990г. Создание совместно Британского предприятия «Лада Элкон Корпорэйшн» Деятельность - производство коттеджей в г. Тольятти в составе предприятия был создан отдел доводки а/м (сайдинг а/м, укомплектование люками и т.д.) 1993г переименование «Лада Элкон Корпорэйшн» в «Лада Лонро Корпорэйшн» Деятельность – предприятие по созданию угловых панелей для коттеджей.1994г. Расширение предприятия – строительство СТО. Деятельность – доводка а/м иномарок например Volvo.1996г. Ремонт отечественных а/м, закупка окрасочных камер. Деятельность – рихтовка кузова и окраска. 1999г. Создание дочернего предприятия ООО фирма «Регион Волга» в составе СП Лада Тал (Италия)Деятельность - Ремонт отечественных а/м «Нива». Настоящее время ООО фирма «Регион Волга» Деятельность окраска комплектующих изделий экстерьера. Существует на рынке 28 лет, ОГРН присвоен 18 марта 2003 г. Основным видом деятельности является: "Предоставление услуг в области производства пластмассовых деталей". Юридическое лицо также зарегистрировано в таких категориях ОКВЭД как: "Торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями", "Техническое обслуживание и ремонт легковых автомобилей". Основная отрасль компании: "Ремонт и техническое обслуживание легковых автомобилей и других транспортных средств по заказам населения". Должность руководителя компании — директор. Организационно-правовая форма (ОПФ) — общества с ограниченной ответственностью. Тип собственности — частная собственность. Организации присвоены ИНН 6320011250, ОГРН

1036301050059, ОКПО 40964073. Основной потребитель ПАО «Автоваз». ООО «Регион Волга» в мае 2013г. награждена дипломом в номинации «прорыв года» по итогам 2012г. за отличные результаты в области качества и уровня организации производства. В истории ЗАО «Джи Эм – Автоваз» это первая награда, отмеченная впервые среди поставщиков.

Таблица 1– Основные экономические показатели деятельности ООО «Регион Волга» за 2014-2016гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение			
				2015-2014гг.		2016-2015гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка ¹ , млн.руб.	276	262	268	-14	0,9	6	1,02
Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	251325	234546	238520	-16779	0,9	3974	1,01
Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	25041	27464	29925	2423	1,09	2461	1,08
Управленческие расходы ¹ , тыс.руб.	18895	19522	25290	627	1,03	5768	1,29
Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	6146	7942	4635	1796	1,29	-3307	0,58
Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	979	11947	5678	10968	12,2	-6269	0,47
Основные средства, тыс. руб.	21374	19858	18498	-1516	0,9	-1360	0,93
Оборотные активы ² , тыс. руб.	132878	137845	154523	4967	1,03	16678	1,12
Численность ППП, чел.	160	165	120	5	1,03	-45	0,72
Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс. руб.	42240	49500	38880	7260	1,17	-10620	0,78
Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	1725	1588	2234	-137	0,9	646	1,4
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	264	300	324	36	1,13	24	1,08
Фондоотдача (стр1/стр8)	12,9	13,2	14,4	0,3	1,02	0,8	1,09
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	2	1,9	1,7	-0,1	0,95	-0,2	0,89

Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	0,3	4,5	2,1	4,2	15	-2,4	0,46
Рентабельность производства, %	109	104	112	-5	0,95	8	1,07
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	0,009	0,009	0,00 9	0	1	0	1

Выручка от продажи за 2014-2015гг. уменьшилась на 14 млн. руб. или на 0,9 %. Уменьшение этого показателя произошло из-за увеличение расходов на производства.

Себестоимость продаж уменьшилась на 16779 тыс. руб.(0,9%). Причиной этому послужило уменьшение цен на энергию, водоснабжение, и сырьё. Заметен рост валовой прибыли. Она выросла на 2423 тыс. руб. Если сравнивать 1 показатель со 2, то можно увидеть, что темп прироста валовой прибыли выше темпа прироста себестоимости продаж (1,09 % и 0,9 %). Это говорит об эффективности деятельности предприятия.

Управленческие расходы увеличились на 627 тыс. руб. или на 1,03 %.

Коммерческие расходы не предусмотрены на данном предприятии.

Прибыль от продаж увеличилась на 1796 тыс. руб. или на 1,29 %, а чистая прибыль увеличилась на 10968 тыс. руб. или на 12,2 %.

Стоимость основных средств уменьшилась на 1516 тыс. руб. или на 0,9 %. Это означает, что у предприятия уменьшились производственные ресурсы.

Стоимость оборотных активов увеличилась на 1,03 % или на 4967 тыс. руб. Численность персонала увеличилась на 5 работников или на 1,03 %. Фонд оплаты труда увеличился на 7260 тыс. руб. или на 1,17 %.

Среднегодовая заработная плата работающего увеличилась на 36 тыс. руб. Это связано с улучшением выполняемой работы работником на 0,9 %.

Фондоотдача характеризует эффективность использования основных фондов предприятия. За 2014-2015 гг. с каждого рубля стоимости основных

фондов предприятие получило 0,3 рубля выручки.

Происходит уменьшение оборачиваемости активов на 0,1. Это связано с тем, что темпы прироста оборотных активов опережают темпы прироста выручки.

Рентабельность продаж составила 15, что говорит о получении прибыли в размере 4,2 рубля с каждого рубля реализации продукции.

Рентабельность производства за 2014-2015 гг. составила 0,95.

Затраты на рубль выручки уменьшались на 1%.

За 2015-2016 гг. выручка от продажи увеличилась на 6 млн. руб. или на 1,02 %. Увеличение этого показателя произошло из-за роста объёма выпуска продукции, а также из-за роста цен на продукцию.

Себестоимость продаж увеличилась на 3974 тыс. руб. Причиной этому послужило увеличение цен на сырьё, энергию и водоснабжение.

Валовая прибыль выросла на 2461 тыс. руб. Если сравнивать 1 показатель со 2, то можно увидеть, что темп прироста валовой прибыли отстаёт от темпа прироста себестоимости продаж. Это плохо сказывается на эффективности предприятия.

Управленческие расходы сократились на 5768 тыс. руб. или на 1,29 %.

Коммерческие расходы не предусмотрены на данном предприятии.

Прибыль от продаж уменьшилась на 3307 тыс. руб. или на 0,58 %, и так же чистая прибыль уменьшилась на 6269 тыс. руб. или на 0,47 %.

Стоимость основных средств сократилась на 1360 тыс. руб. или 0,93 %. Это означает, что у предприятия уменьшились производственные ресурсы.

Стоимость оборотных активов увеличилась на 16678 тыс. руб.

Численность персонала сократилась на 45 человек (0,72%).

Фонд оплаты труда сократился на 10620 тыс. руб. (0,78%). Это является следствием сокращения численности на предприятии.

Среднегодовая заработная плата работающего увеличилась на 24 тыс. руб. Это связано с улучшением выполняемой работы работником на 1,4 %.

Происходит уменьшение оборачиваемости активов на 0,89 раз.

Рентабельность продаж составил 0,46, что говорит о сокращении прибыли на 2,4 рубля с каждого рубля реализации продукции.

Рентабельность производства составила 1,07.

Затраты на рубль выручки увеличились на 1% .

Можно сделать вывод, что ООО «Регион Волга» развивается в своей сфере деятельности и увеличивает свои технико-экономических показателей деятельности.

2.2. Оценка процесса проведения внутреннего аудита

На предприятие ООО «Регион Волга» проводится внутренний аудит по процессу СМК. Процедура распространяется на все структурные подразделения и процессы СМК:

Схема процедуры проведения внутреннего аудит :

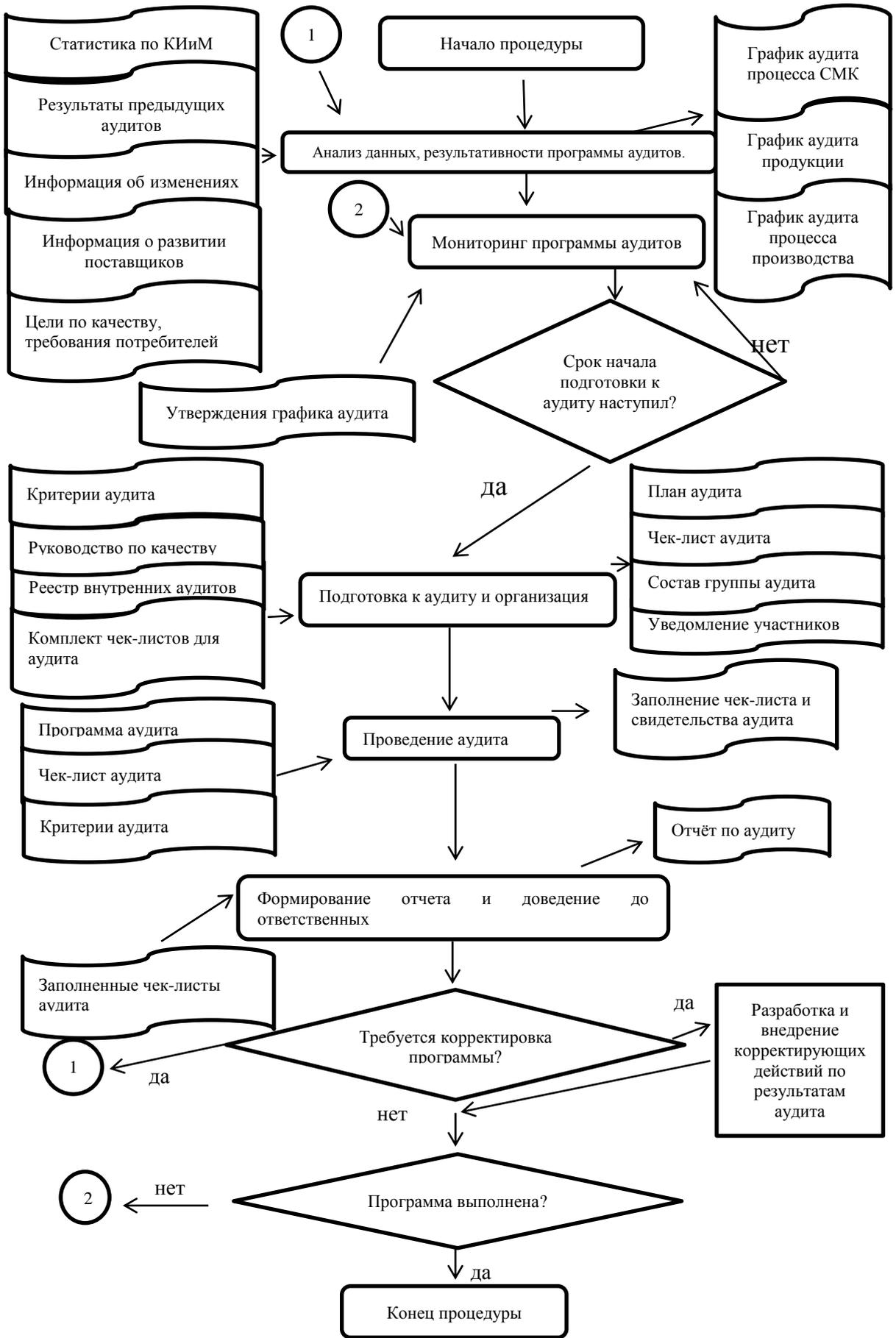


Рисунок 2 -

Описание процедуры:

Анализ данных, результативности программы аудитов.

Программа внутренних аудитов (ВА) составляется на двух или трех - летний цикл действия СМК инженером по качеству (Старшим аудитором), согласовывается с руководителями организации и утверждается директором ООО фирма «Регион-Волга».

Программа состоит из следующих видов аудитов:

- аудиты процессов СМК;
- аудиты процессов производства;
- аудиты продукции.

Программа ВА представляет собой совокупность графиков и корректировок к ней.

Аудиты поставщиков и уровневые аудиты производства дополняют указанную Программу, но не описаны настоящей процедурой.

Графики внутренних аудитов должны быть переданы на согласование до 15 декабря года предшествующего началу планируемого периода и утверждены до 25 декабря. Ежегодно в данные сроки должна быть осуществлена корректировка на основе критериев таблицы.

Графики ВА формируются таким образом, чтобы все процессы СМК, все виды деятельности, все процессы производства, все виды изготавливаемой продукции и рабочие смены были проверены не менее 1 раза за трехлетний цикл функционирования.

При планировании аудитов процессов производства могут быть приняты во внимание сроки проведения аудитов продукции для совмещения их во времени и оптимизации человеческих ресурсов на проведение аудитов.

Результативность Программы ВА за предыдущий период является основой для планирования новой Программы и ее корректировки. При разработке Графиков и определении частоты аудитов должен быть учтен набор данных и результативности.

Аудиты процесса СМК и факторы, учитываемые при планировании/корректировке графиков:

1. Критичность процессов СМК (основной, вспомогательный и др.).
2. Результаты предыдущих аудитов (внутренних и внешних);
3. Наличие изменений, касающихся процессов (внутренние или внешние изменения, например; новые потребители, продукты, требования, структура, цеха и т.п.);
4. Сроки проведения аудитов второй и третьей стороны.
5. Тенденция внутренних и внешних показателей функционирования, например; увеличение случаев невыполнения целей процессов и ухудшение удовлетворенности потребителей.
6. С учетом рисков процесса, например; наличие критических рисков – «красная зона»
7. Изменение процессов СМК – на усмотрение ПРК или руководителей процессов
8. Наличие внутренних и внешних несоответствий в т. ч. претензий потребителя, например; не выполнение целей по качеству.

Аудиты процесса производства

1. Наличие внутренних и внешних несоответствий в т. ч. претензий потребителя, например; невыполнение целей по качеству
2. Наличие изменений за период.
3. Отношение к ключевым характеристикам.

Аудиты продукта

1. Уровень дефектности продукции (внутренний и внешний);
2. Стоимость доработки.

Описание видов аудитов, объектов и критериев.

Форма графика для определения периодичности и для планирования аудитов процессов СМК.

График проведения внутренних аудитов СМК в ООО «Регион Волга».

Таблица 2 - График проведения внутреннего аудита по СМК

Объекты проверки	Дата проведения											
	Янв.	Фев.	Март	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	Дек.
Процесс Б01 Подготовка производства и управление изменениями			•									
Процесс Б02 Закупки КИиМ и развитие поставщиков			•									
Процесс Б03 Производство окрашенных изделий и сборка		•										
Процесс Б04 Планирование и отгрузка									•			
Процесс Р01 Управление инфраструктурой, оборудованием, инструментом и оснасткой											•	
Процесс Р02 Менеджмент персонала												•
Процесс М01 Развитие СМК												•

Должен осуществляться командой специалистов, владеющих такими достоверными данными. Список команды по разработке Программы аудитов может включать, не ограничиваясь списком:

- зам. директора по техническому обеспечению;
- начальника БКК;
- технолога;
- мастеров производства.

Разработанные графики аудитов и их корректировки подлежат согласованию с заинтересованными лицами (участниками разработки и руководителями проверяемых процессов/подразделений). Согласование

осуществляется личной подписью лица в графике.

Согласованные графики/корректировки утверждаются директором организации.

Утвержденные графики в бумажном виде хранятся у инженера по качеству, а их электронная версия должна быть размещена на сервере не позднее 1-го рабочего дня после утверждения.

Ежегодно Программа (Графики) аудитов анализируются на результативность инженером по качеству с привлечением команды по критериям таблицы 1 и может быть скорректирована в сторону ужесточения, ослабления к объектам аудита в зависимости от достигнутых ими результатов.

Внеплановые аудиты:

Проведение внеплановых аудитов происходит в случаях:

- выявление в ходе предыдущих аудитов значительных несоответствий;
- нестабильность качества выпускаемой продукции: появление массовых несоответствий продукции, критических несоответствий, рост уровня несоответствий в эксплуатации;
- изменение требований потребителей;
- появление проблем с результативностью и эффективностью процессов СМК;
- необходимость улучшения процесса или вида деятельности;
- необходимость доработки документов СМК, вызванная внешними (изменение требований потребителя, законодательства, замена поставщиков) и внутренними (изменение целей в области качества, структуры управления) причинами.

Внеплановые аудиты должны быть внесены инженером по качеству в график с пометкой «А ВН». График при внесении в него внеплановых аудитов может не согласовываться и утверждаться .

Организация внеплановых аудитов осуществляется аналогично плановым по п. 2.3. только без предварительного уведомления проверяемой стороны.

При появлении обоснованных причин препятствующих своевременному проведению аудита старший аудитор должен организовать своевременное изменение графиков и планов аудитов.

Таблица 3 - Специалисты и ответственность в системе внутренних аудитов определены в таблицы ответственности.

Специалисты	Ответственность
Инженер по качеству (Старший аудитор) (СА)	<p>Определять потребность в аудиторах исходя из плотности годового планирования аудитов.</p> <p>Организовывать обучение и подготовку новых аудиторов к самостоятельной работе.</p> <p>Определять потребность в дополнительном обучении аудиторов.</p> <p>Поддерживать актуальность «Реестра аудиторов».</p> <p>Разрабатывать и согласовывать годовой «График аудитов процессов СМК» .</p> <p>Разрабатывать и согласовывать годовой «График аудитов процессов производства» и «График аудитов продукции» .</p> <p>Определять цели аудита и доводить их до Руководителя группы аудита (РГА);</p> <p>Принимать решение по действиям в конфликтных и нетипичных ситуациях.</p> <p>Анализировать результаты аудитов.</p> <p>Предоставление отчетов о результатах аудитов руководству.</p>
Руководитель группы аудита (РГА): назначается приказом Директора по рекомендациям старшего аудитора.	<p>Разрабатывать и согласовывать Чек-листы и «Программы аудита процесса СМК», Чек-листы и Программы аудитов процессов производства и Планы-отчеты по аудиту продукции.</p> <p>Подготовить «Комплект чек-листов для Аудитов процесса производства и отчет по аудиту процесса производства», а также «План-отчет по аудиту продукции».</p> <p>Определять состав группы аудита на основании «Реестра аудиторов».</p> <p>Распределять работы между участниками группы аудита.</p> <p>Проводить предварительное и заключительное совещание с руководителем процесса.</p> <p>Контролировать выполнение «Программы аудита».</p> <p>Проводить аудит.</p> <p>Принимать решение по действиям в конфликтных и нетипичных ситуациях.</p> <p>Анализировать результаты аудитов.</p> <p>Оформлять и рассылать «Отчет по аудиту процесса СМК, «Отчет по аудиту процесса производства» и «План-отчет по аудиту продукции».</p> <p>Оценивать адекватность плана корректирующих действий и/или выполненной коррекции предоставленных ответственными руководителями.</p>

Специалисты	Ответственность
	Проводить оценку знаний и навыков аудиторов в ходе конкретных аудитов; о результатах информировать старшего аудитора.
Аудитор: назначается инженером по качеству по рекомендациям старшего аудитора	Проведение аудита. Получение объективных свидетельств соответствия или несоответствия проверяемого объекта. Предоставление заполненных Чек-листов с результатом аудита Руководителю группы для оформления отчетов по аудиту. Информировать РГА о проблемах препятствующих проведению аудита. Участвовать на предварительном и заключительном совещании. Участвовать в оценке адекватности плана корректирующих действий и/или выполненной коррекции.
Технический эксперт: определяется РГА по согласованию с руководителем технического эксперта.	Предоставлять консультационную и информационную помощь аудиторам и РГА в ходе проведения аудита. Выполнять контроль и испытания продукции в ходе аудита продукции (при наличии соответствующих свидетельств компетентности).
Руководители процессов и подразделений	Информировать персонал о целях, области аудита и правилах поведения в ходе аудита. Назначать представителей для сопровождения команды аудита. Обеспечивать необходимые условия для проведения аудита (взаимодействующий персонал, доступ к документации, средствам производства, деталям и т.д.). При необходимости вносить корректировки в деятельность процесса на период проведения аудита (перераспределение работ, корректировка сменных заданий и проч.).
Аудитируемый персонал	Предоставлять достоверную информацию и подтверждающие свидетельства (записи, отчеты, графики и проч.) в ответ на вопросы аудитора. В интервьюирования персонала в производстве и на складе работа должна быть приостановлена до получения аудитором всех запрошенных данных (ВАЖНО!ВЛИЯЕТ НА БЕЗОПАСНОСТЬ ПЕРСОНАЛА!).

Свидетельства выполнения требований к подготовке аудиторов в «Реестре аудиторов» .

Проверку и учет требований к квалификации и компетентности аудиторов в «Реестре аудиторов» выполняет Старший аудитор (Инженер по качеству).

Аудит процесса СМК (АПСМК).

Цели:

1. Оценка соответствия внутренним процедурам (ДП, РК, КП).
2. Оценка результативности выполнения специфических требований потребителей. В течение 3-х летнего периода должны быть проверены специфические требования всех потребителей. При формировании выборки аудита обратить внимание на наличие проблем взаимодействия с потребителем и истории применения процессов потребителя (ARQP, PPAP, 8D и т.п.). В отчете по аудиту указать потребителей, чьи специфические требования были проверены.
3. Проверка результативности и эффективности процессов СМК.
4. Оценка результатов внедрения планов КД и ПД.

Поиск рисков невыполнения установленных требований и/или возможностей для улучшения результативности и эффективности.

Критерии аудита:

1. Специфические требования потребителей (см. матрицу учета специфических требований потребителей в процессах СМК)
2. Требования РК, ДП, КП.
3. Целевые значения результативности и эффективности процессов.
4. Лучший опыт.

Аудит процесса производства (АПП)

1. Оценка соответствия процесса производства установленным требованиям.
2. Оценка выполнимости требований ПУ.
3. Установление результативности и эффективности процесса производства (выполнение сменных заданий, целей по качеству, наличие простоев производства).
4. Оценка результатов внедрения планов КД и ПД.
5. Поиск рисков невыполнения установленных требований и/или возможностей для улучшения процесса.

Критерии аудита:

1. Требования ПУ, РИ и планировочных решений и PFME
2. А .
3. Требования ТУ к хранению КИиМ, П/Ф и ГП.
4. Правила ДП по:
 - обслуживанию и ремонту элементов инфраструктуры (оборудование инструмент и оснастка);
 - идентификации и прослеживаемой продукции;
 - управлению несоответствующей продукцией;
 - обучению персонала на рабочих местах;
5. Целевой уровень внутренней и внешней дефектности.
6. Лучший опыт.

Аудит продукта (АП)

1. Оценка соответствия продукта установленным требованиям.
2. Оценка выполнимости методов контроля.

Критерии аудита:

1. Чертеж, ТУ, Реестр специальных характеристик, РИ контролеров.
2. Требования к упаковке и идентификации

Мониторинг программы аудитов

Инженер по качеству, выполняя функции старшего аудитора, постоянно отслеживает статус графика и запланированных аудитов, определяет руководителя группы конкретного аудита и заблаговременно информирует ответственных за проведение аудита (Руководителя группы аудита) о наступлении периода.

Информирование должно быть проведено устно и по электронной почте не позднее одной недели до наступления срока проведения аудита.

Подготовка к аудиту и организация

Подготовка к аудиту процесса СМК определяет состав группы аудита на основании «Реестра аудиторов» и учитывая:

- цели, область аудита, критерии аудита;

- необходимую компетентность аудиторов: аудиторы выбираются таким образом, чтобы в группе имелись все необходимые знания и опыт;

- необходимость обеспечения независимости аудиторов от проверяемой деятельности (аудитор не должен проверять свою работу).

Если аудиторы не располагают необходимыми знаниями, в группу может быть привлечен технический эксперт (любой сотрудник организации).

РГА разрабатывает «Программу аудита процесса СМК». При формировании программы аудита РГА взаимодействует с руководителями проверяемых процессов и подразделений по согласованию состава группы и даты аудита.

Дата аудита определяется с учетом периода установленного в годовом «Графике аудитов процессов СМК».

Срок направления «Программы аудита процесса СМК» на согласование – не позднее 15 рабочих дней до начала аудита. РГА направляет копии согласованной «Программы...» руководителям проверяемых процессов и подразделений не позднее, чем за 5 дней до начала аудита.

РГА оформляет «Комплект чек-листов для аудитов процессов СМК».

РГА проводит предварительное совещание с аудиторами по обсуждению порядка проведения аудита и распределения объема работ между аудиторами и техническими экспертами.

документы, содержащие актуальные специальные требования потребителей;

- документы, определяющие требования к объекту аудита (КП, ДП, КД, ТУ, ПУ, и проч.);

- отчеты по предыдущим аудитам;

- отчеты по мониторингу проверяемых процессов;

- планы корректирующих действий имеющих отношение к проверяемому процессу или виду деятельности.

Руководитель проверяемого процесса, подразделения проводит подготовку к аудиту в следующем порядке:

- информирует персонал об аудите;
- назначает представителей для сопровождения группы аудиторов;
- обеспечивает необходимые условия для проведения аудита (доступ к документации и объектам аудита и т.п.).

Подготовка к Аудиту процесса производства определяет состав группы аудита на основании «Реестра аудиторов» и учитывая:

- цели, область аудита, критерии аудита;
- необходимую компетентность аудиторов: аудиторы выбираются таким образом, чтобы в группе имелись все необходимые знания и опыт;
- необходимость обеспечения независимости аудиторов от проверяемой деятельности (аудитор не должен проверять свою работу).

Если аудиторы не располагают необходимыми знаниями, в группу может быть привлечен технический эксперт (любой сотрудник организации).

РГА разрабатывает «Программу аудита процесса производства» и Чек-листы. Чек-лист может являться программой аудита процесса производства, в случае достаточности данных для проведения проверки. При формировании программы аудита РГА взаимодействует с руководителями проверяемых процессов и подразделений по согласованию состава группы и даты аудита.

Дата аудита определяется с учетом периода установленного в годовом «Графике аудитов процессов производства».

«Программа...» должна быть направлена Руководителю проверяемого процесса производства (Старшему мастеру или Начальнику ПДБ) на согласование – не позднее 15 рабочих дней до начала аудита. РГА направляет копии согласованной «Программы...» руководителям проверяемых процессов и подразделений не позднее, чем за 5 дней до начала аудита.

РГА проводит предварительное совещание с аудиторами по

обсуждению порядка проведения аудита и распределения объема работ между аудиторами и техническими экспертами.

Перед аудитом группа аудиторов должна изучить и проанализировать:

- документы, определяющие требования к объекту аудита (КП, ДП, КД, ТУ, ПУ, и проч.);
- документы, содержащие актуальные специальные требования потребителей;
- отчеты по предыдущим аудитам;
- отчеты по мониторингу проверяемых процессов;
- статистику, относящуюся к проверяемому процессу;
- планы корректирующих действий имеющих отношение к проверяемому процессу или виду деятельности.

Руководитель проверяемого процесса, подразделения проводит подготовку к аудиту в следующем порядке:

- информирует персонал об аудите;
- назначает представителей для сопровождения группы аудиторов;
- обеспечивает необходимые условия для проведения аудита (доступ к процессам, инфраструктуре, документации и другим объектам аудита и т.п.).

Руководитель процесса производства (старший мастер) – организовывает подготовку к аудиту на территории цеха.

Начальник ПДБ - организовывает подготовку к аудиту на территории склада.

При необходимости Руководитель процесса производства (Начальник ПДБ) вносит корректировки в деятельность процесса на период проведения аудита (перераспределение работ, корректировка сменных заданий и проч.).

Подготовка к аудиту продукции определяет состав группы аудита на основании «Реестра аудиторов» и учитывая:

- цели, область аудита, критерии аудита;

- необходимую компетентность аудиторов: аудиторы выбираются таким образом, чтобы в группе имелись все необходимые знания и опыт;
- необходимость обеспечения независимости аудиторов от проверяемой деятельности (аудитор не должен проверять свою работу).

Если аудиторы не располагают необходимыми знаниями, в группу может быть привлечен технический эксперт (контролер, начальник БКК, лаборант, кладовщик или любой сотрудник организации).

РГА разрабатывает «План-отчет по аудиту продукции». При формировании программы аудита РГА взаимодействует с Начальником ПДБ по согласованию даты аудита и возможности аудита конкретной модификации продукции.

Дата аудита определяется с учетом периода установленного в годовом «Графике аудитов продукции». Срок проведения аудита продукции может быть совмещен с аудитом соответствующего процесса производства.

«Программа...» должна быть направлена Начальнику ПДБ на согласование – не позднее 15 рабочих дней до начала аудита. РГА извещает персонал о предстоящем аудите.

РГА проводит предварительное совещание с аудиторами по обсуждению порядка проведения аудита и распределения объема работ между аудиторами и техническими экспертами.

Перед аудитом группа аудиторов должна изучить и проанализировать:

- документы, определяющие требования к продукту (КД, ТУ, технические регламенты и проч.);
- действующие разрешения на отклонения, включая согласование с потребителем;
- актуальные протоколы испытаний;
- отчеты по предыдущим аудитам;
- статистику, относящуюся к проверяемому продукту;
- планы корректирующих действий имеющих отношение к

проверяемому продукту.

Руководитель проверяемого процесса, подразделения проводит подготовку к аудиту в следующем порядке:

- информирует персонал об аудите;
- назначает представителей для сопровождения группы аудиторов;
- обеспечивает необходимые условия для проведения аудита (доступ к продукции на складе, подготовленной к отгрузке).

Начальник ПДБ - организывает подготовку к аудиту на территории склада.

Проведение Аудита процесса производства. Порядок проведения аудита аналогичен Аудиту процесса СМК за исключением отдельных моментов.

В ходе аудита применяется комплект «Чек-листов для аудита процесса производства».

Аудит проводится в порядке последовательности выполнения операций (шагов), которая определена в соответствующем Плане Управления;

Аудит на рабочих местах проводится в порядке обозначенном «Опросным листом по АПП». Методы аудита могут быть по документам, посредством наблюдений и методом опроса.

В некоторых случаях, когда это возможно и, когда это не угрожает безопасности, производительности или качеству, аудитор может использовать метод имитации (повторения, самостоятельного выполнения) операции.

При проведении аудита на рабочем месте аудитор пользуется «Чек-листом по аудиту процесса производства» и «Планом-Отчетом по аудиту продукции», если аудит совмещен с аудитом продукта. С целью уточнения критериев аудита может быть использована любая технологическая документация: Планы управления, Карты потока процесса, Карты

стандартных операций, Планировки, Чертежи и т.д. Могут быть использованы согласованные эталоны –образцы , контрольные образцы заготовок, полуфабрикатов и готовых изделий.

Общие вопросы 5М, обозначенные в Чек-листе, проверяются полностью не менее чем на 2-х рабочих местах. Вопросы, касающиеся конкретных режимов условий/ /параметров процессов и продуктов (например полуфабрикатов) взятых из Плана управления должны быть проверены полностью на всех соответствующих рабочих местах.

В ходе аудита процесса производства осуществляется вариации процессов на соответствие установленным критериям, например: уровень дефектности, производительность, воспроизводилось, где это применимо.

Все наблюдения и факты фиксируются в Чек-листе.

Аудит процесса производства может быть совмещен с АП для оптимизации времени проведения аудита.

Проведение Аудита продукции. При проведении аудита продукции проверке подлежат все требования к Готовой Продукции в соответствии с «Планом-Отчетом по аудиту продукции». Место проведения аудита, методы контроля и выборки указывается в плане-отчете аудита продукции.

Используемые Методы аудита продукции могут включать, не ограничиваясь списком:

- проверку выполнения требований к упаковке и маркировке продукции.
- измерение / испытание / контроль характеристик продукции методами ПУ.
- проверку результатов периодических (валидационных, лабораторных) испытаний (если они предусмотрены).

Аудит продукции может проводиться совместно с аудитом процесса производства.

До начала аудита аудиторы должны убедиться в том что используемые

средства измерений (приборы, стенды, калибры, инструменты) и измерительные системы прошли соответствующую поверку/калибровку/аттестацию/оценку, а контрольные образцы аттестованы и срок их использования не истек.

В ходе испытаний должно быть проверено достаточное количество образцов продукции для однозначного подтверждения соблюдения/нарушения требования. Обычно 1-5 экземпляров.

При необходимости применения разрушающих методов контроля или методов, требующих длительных испытаний, в качестве подтверждающих свидетельств могут быть приняты актуальные данные последнего лабораторного испытания, выполненного в строгом соответствии с планом таких испытаний.

При проверке параметров измеряемых количественно в «Плане-Отчете по аудиту продукции» должны фиксироваться значения в их абсолютном количественном выражении.

с:

- невыполнение требований в системе документации;
- единичное отклонение в применении одного из пунктов СМК.

Разработка ПКД должна быть осуществлена не позднее 5-ти рабочих дней с момента аудита. Сроки выполнения запланированных контрмер должны обеспечивать оперативное решение проблем без излишней отсрочки.

Разработанные контрмеры (коррекции, корректирующие действия, распространение) должны быть согласованы на адекватность с руководителем группы аудита о чем свидетельствует его подпись на проекте Плана корректирующих действий.

После согласования Плана руководителем группы аудита аудит считается завершенным, дальнейшая его реализация, отслеживание и проверка результативности ведется.

После согласования Плана корректирующих действий РГА в 1-

дневный срок должен сообщить инженеру по качеству (Старшему аудитору) о завершении аудита, о чем тот делает отметку «А вып.» в соответствующем Графике внутренних аудитов.

Для проверки результативности Плана корректирующих в отношении значительных несоответствий необходимо запланировать повторный аудит, который должен быть оформлен как внеплановый.

После выполнения всей запланированной трех летней Программы внутреннего аудитов, а также ежегодно, она может быть актуализирована настоящей процедуры.

На основании пункта 2.2 можно сделать выводы и выявить проблемы:

1. По проведенному внутреннему аудиту выявлено, что на предприятии имеется брак, по причине разнотонного продукта и потеков составляет на апрель месяц $PPM=7000$ на 40000 шт., то есть 280 штук продукции.

2. Процедура внутреннего аудита показала, что не включена программа по устранению несоответствий, а так же их корректировки, об этом говорит чек-лист в приложении А.

3. Вся процедура основана на выявление проблем по итогам проверки, но нет самой оценки эффективности именно по результатам проделанной работы.

4. По утверждённому графику таблица 2, были проведены мероприятия не в назначенный срок, а именно:

- Закупки КИиМ и развитие поставщиков;
- Менеджмент персонала
- Развитие СМК

5. Специалисты, проводимые внутренний аудит, это работники с разных процессов предприятия, то есть выявляется проблема, что нет специального обученного человека, который его проводит и отвечает за внутренний аудит несущий ответственность, а так же образовывается

проблема, что нет документации подтверждающие обучения аудиторов и аудиторской группы.

По итогам выявлены следующие проблемы по аудиту:

1. Отсутствует программа внутреннего аудита по устранению несоответствий выявленных в процессе проведения внутреннего аудита;
2. Не обучен специальный человек;
3. Не соблюдены сроки внутреннего аудита;
4. Нет подтверждающих записей обучения аудитора;
5. Не соблюдается система 5S;
6. Так как на предприятии существуют разные системы качества, а аудит проводится только по ISO 9001:2015, то необходимо применять многоуровневый аудит.

3 Разработка мероприятий направленных на совершенствование процесса проведения внутреннего аудита

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса проведения внутреннего аудита

По итогов в пункте 2.2 выявлены ряд проблем. Для решения данных проблем мы предлагаем провести мероприятия по совершенствованию процесса проведения внутреннего аудита.

На данном предприятии нет программы по устранению несоответствий по результатам, и на основе стандарта ISO 9001:2015 предлагаем разработать программу по устранению несоответствий внутреннего аудита.

Разработанная схема по устранению несоответствий по результатам проводимого внутреннего аудита согласно пунктам 4.4,10.2 стандарта ISO 9001:2015:



Таблица - План мероприятий Программа по устранению

несоответствий по результатам:

1. Результаты по внутреннему аудиту (чек-лист, отчёт);
2. Оповещения руководителей несоответствий, а так же разрешения на устранения несоответствий;
3. Разработка самого процесса устранения (по пунктам), а так же разработать график;
4. Утверждения процедуры устранения и графика у руководства.
5. Выполнения процедуры устранения согласно графику.

У данного предприятия выявлена проблема по обучению специалиста (аудитора), а так же нет подтверждающих записей обучения аудитора.

Мы предлагаем провести ряд мероприятий по обучению и улучшения квалификации специалиста (аудитора), а так же подтверждающих записей обучения аудитора:

1. При приёме специалиста (аудитора) требовать диплом об окончании высшего заведения по специальности аудитор предприятия;
2. Отправлять на другие предприятия в командировку как аудитор третьей стороны.
3. Отправлять на обучение и повышению квалификации аудитора, и требовать сертификат о прохождении обучения.
4. Проводить тесты на знание внутреннего аудита.
5. Требовать от специалиста сбор личного портфолио, и предоставлять в архив предприятия;
6. Пополнять портфолио каждый год в размере 4 документов подтверждающие прохождения обучения или заслуг.

Для мотивации к сбору портфолио и повышения своей квалификации, специалисту за выполненный план по сбору документов, поощрять материально или отпуском за счёт предприятия. За сверх выполненный план про мотивировать повышением по карьерной лестнице.

Для соблюдения сроков по проведению внутреннего аудита,

необходимо:

1. Ознакомить по роспись с графиком проводимого внутреннего аудита;

2. Внести в показатели КРІ.

Мы предлагаем разработать мероприятия по внедрению многоуровневого аудита:

Таблица 4 – Мероприятия многоуровневого аудита

№ п/п	Содержание мероприятия
1	Провести организацию рабочих мест по системе 5S
2	Определить ответственных за проведение многоуровневого аудита (МУА)
3	Разработать вопросы в листе мониторинга МУА
4	Составить перечень станций (участков) для мониторинга МУА
5	Проидентифицировать рабочие места (по номерам 1, 2, 3 и т.д.)
6	Разработать графики проведения МУА
7	Провести обучение мастеров по оценке и заполнению чек-листа МУА
8	Провести обучение членов бригад о проводимых МУА

Многоуровневый Аудит – это стандартизированная проверка, проводимая на регулярной основе всеми уровнями руководства. Аудитор проверяет соответствие рабочей станции стандартам и процедурам, и отслеживает устранение несоответствий.

Проведение Многоуровневого Аудита; В целях обеспечения соответствия процессов установленным стандартам, повышения качества продукции, улучшение подготовки работников посредством обучения и т.д.

Цель проведения многоуровневого аудита:

- контроль процесса производства для достижения бизнес целей;
- проверка, доведены ли, понятны ли, применяются ли стандарты;
- обнаружение небольших отклонений до того, как они превратились в большие проблемы.

Процедура проведения многоуровневого аудита:

1. Выбрать станцию

2. Проведение аудита
3. Документирование и информирование
4. Отслеживание

Далее рассмотрим элементы каждого этапа описанного в процедуре проведения многоуровневого аудита.

1. Выбор станции согласно графику многоуровневого аудита приложение Б.

2. Проведение аудита: была разработана инструкция к листу проверки многоуровневого аудита в приложении В.

3. Документирование и информирование: документы – стандартны для всех уровней: график, бланк проверки, лист контрмер. Срок устранения отклонений по стандартизированной работе в течение 1 рабочего дня, других отклонений – максимум 1 неделя. Информирование: бригадир – операторов бригады, мастер – бригадиров, нач. смены, менеджер – мастеров.

4. Отследите результаты: отследите открытые вопросы, закройте их в течение недели. Доведите информацию о нерешенной проблеме до вышестоящего руководства, если она не закрыта вовремя.

В приложении Г показано карта контрмера.

Провести эффективный многоуровневый аудит:

Руководство: проверяйте, был ли проведен аудит подчиненными; проверяйте качество проведения аудита подчиненными: обнаруживаются и устраняются ли отклонения, тренируйте подчиненных (проводите аудит вместе с подчиненными).

3.2 Расчёт экономической эффективности предложенных мероприятий

Исходя из проведенного анализа и выявленных проблем, были предложены мероприятия в пункте 3.1, которые позволили сократить количество брака путем совершенствования процесса проведения

внутреннего аудита и корректирующих действий.

По исследованию предприятия сделан итог в пункте 2.2 по браку, и он составлял РРМ=7000, на 40 тыс. шт., из которых 280 штук имели брак. Бракованные изделия были в разнотон, а так же с потёками. Для устранения такого рода брака проведены мероприятия, которые позволили сократить количество брака, а так же увеличить объем реализации исправленных изделий.

С бракованными изделиями была проведена процедура перекраски пластмассовых изделий и реализацию за ту же стоимость.

Выручка от реализации исправленной продукции составила:

$$B = Q \cdot Ц \quad (1)$$

Q – объем реализованной продукции, шт.

Ц - цена за единицу продукции, руб.

$$280 * 1500 = 420 \text{ тыс. руб.}$$

В связи с тем, что разнотон был по вине поставщика, все затраты на окрасочные материалы он взял на себя.

Тем самым потери от производства в год сократились:

$$П_{np} = B \cdot K_m \quad (2)$$

В- выручка от реализации продукции, руб.

Кс – количество месяцев в год.

$$420 \text{ тыс. руб.} * 12 \text{ мес.} = 5\ 040 \text{ тыс. руб.}$$

По проделанной работе можно сделать вывод:

В пункте 2.2 путем исследования и анализа проводимых процедур внутренних аудитов, выявилось ряд проблем на предприятии:

1. По проведенному внутреннему аудиту выявлено, что на предприятии имеется брак, по причине разнотонного продукта и потеков составляет на апрель месяц РРМ=7000 на 40000 шт., то есть 280 штук продукции.
2. Процедура внутреннего аудита показала, что не включена программа по устранению несоответствий, а так же их корректировки, об этом говорит чек-лист в приложении А.
3. Вся процедура основана на выявление проблем по итогам проверки, но нет самой оценки эффективности именно по результатам проделанной работы.
4. По утверждённому графику таблица 2, были проведены мероприятия не в назначенный срок, а именно:
 - Закупки КИиМ и развитие поставщиков;
 - Менеджмент персонала
 - Развитие СМК
5. Специалисты, проводимые внутренний аудит, это работники с разных процессов предприятия, то есть выявляется проблема, что нет специального обученного человека, который его проводит и отвечает за внутренний аудит несущий ответственность, а так же образовывается проблема, что нет документации подтверждающие обучения аудиторов и аудиторской группы.

Были предложены и разработаны мероприятия:

- разработка программы и её описания для исправления несоответствий на предприятии на основе стандарта ISO 9001:2015;
- разработана инструкция по обучению и улучшению аудитора на предприятии, который отвечает за процесс проведения внутреннего аудита;
- внесены корректирующие действия для соблюдения сроков проводимого внутреннего аудита;

- проведено мероприятия по внедрению в предприятие многоуровневый аудит. В мероприятие входил: план внедрения, цели, график проведения многоуровневого аудита, инструкция проведения аудита, процедура проведения аудита, карта контролера, эффективность проведения аудита.

Тем самым улучшили проводимый внутренний аудит и сократили потери производства и уменьшили производимый брак. В 3.2 расчёты с формулами показали, что бракованные изделия путём проведения аудита и корректирующих действий сделали выручку в размере 5040 тыс. руб. в год.

Заключение

Для совершенствования процесса проведения внутреннего аудита были изучены теоретические основы в выпускной квалификационной работе, были изучены стандарты качества, был проведен анализ теоретических основ по совершенствованию внутреннего аудита.

В первой главе рассматривались основные понятия, сущность проведения внутреннего аудита, их виды, а так же методы по которым проводят внутренний аудит предприятия.

Во второй главе работы была дана организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Регион Волга». В разделе 2.1 была описана вся деятельность предприятия с её созданию, а так же темпы роста экономических показателей деятельности предприятия за последние три года. Темпы экономической деятельности предприятия были представлены в виде таблицы, и все расчёты проводились и описывались после приведенной таблицы.

В разделе 2.2 представлена схема проведения внутреннего аудита, а так же описание процедуры проведения внутреннего аудита. По проведенному внутреннему аудиту выявлены несоответствия, но в самой процедуре нет программы по устранению несоответствий. Так же нет специально обученного человека, который отвечает за внутренний аудит. Выявленный брак не устранен из-за отсутствия программы по устранению.

В главе 3 квалификационной работы разработаны мероприятия по совершенствованию внутреннего аудита:

- разработка программы по устранению выявленных недостатков, и прописана процедура её проведения, и на графическом рисунке продемонстрировано как это процедура работает;

- внедрены мероприятия по обучению и улучшению специального человека, который отвечает за внутренний аудит и несет за него

персональную ответственность, а так же мероприятия и требование к обученному человеку (аудитору);

- самое основное мероприятие это внедрение и разработка многоуровневого аудита. Показателем эффективности внедрения многоуровневого аудита, что бракованные изделия повлекли за собой сокращений затрат на производства, а так же увеличения выручки в год.

Таким образом, цель работы по совершенствованию внутреннего аудита достигнута, и доказана экономическими показателями данного предприятия. Мероприятия внедрены в процедуру проведения внутреннего аудита, и функционируют в пользу предприятия.

Список используемой литературы

1. Alison Holmes, Sally Brown. Routledge, 2012 г. – с.224.
2. The Center for Corrections Professional Development, Program Review and Internal Audit in Corrections, 2018. – с.179.
3. Hans Beumer. The Internal Audit Handbook - The Business Approach to Driving Audit Value с 2016. – с. 959.
4. Grady M. Irwin, Irvine Gleim Irvin N. Gleim CIA Review, Part 1, 2018. – с.423.
5. А.В. Евдокимова, И.Н. Пашкина
Внутренний аудит и контроль финансово-хозяйственной деятельности организации
6. Аудит. Шпаргалка, 2017 г.
7. Аудит эффективности использования государственных средств, 2015 г.
8. Аудит: учебник для студентов высшего профессионального образования, обучающихся по специальности 080109 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» и для подготовки бакалавров по направлениям подготовки 080100 «Экономика», 080200 «Менеджмент», (профиль «Управленческий и финансовый учет»): учебник для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению «Экономика» / Р. П. Булыга и др.; под ред. Р. П. Булыги; Финансовый ун-т. при Правительстве Российской Федерации. — М.: ЮНИТИ, 2015. — 431 с.
9. Все о качестве. Зарубежный опыт. Выпуск 54. Теория Кано о привлекательном качестве. Стандарты ИСО 14064 на парниковые газы. - М.: НТК "Трек", 2017. - 341 с.
10. Галузина, С. М. Международный учет и аудит / С.М. Галузина, Т.Ф. Пупшис. - М.: Питер, 2015. - 272 с.

11. Герасимова Л.Н. Профессиональные ценности и этика бухгалтеров аудиторов. Учебник/Л.Н. Герасимова. – М.: Юрайт, 2014. — 318 с. – ISBN 978-5-9916-3731-2
12. https://www.cfin.ru/management/practice/internal_auditor_conf_7.shtml
13. Кобозева, Н. В. Противодействие легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма в аудиторской деятельности / Н.В. Кобозева. - М.: Магистр, Инфра-М, 2015. - 128 с.
14. Контроль и ревизия. Шпаргалка, 2018 г.
15. Лившиц, Илья Методы оценки и аудитов в интегрированных системах менеджмента / Илья Лившиц. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. - 116 с.
16. Международные стандарты аудита. Учебное пособие, 2018 г. Суворова С.П.
17. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://referatwork.ru/qm/section-15.html>
18. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kpms.ru/Audit.htm>
19. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/6014111/>
20. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.list-org.com/company/243092>
21. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.solverbook.com/spravochnik/formuly-po-ekonomike/formula-tempa-prirosta/>
22. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fb.ru/article/321566/raschet-ekonomicheskogo-effekta-ot-predlojennyih-meropriyatij-kak-sposob-opredeleniya-effektivnosti-investitsiy>

23. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114005036>
24. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://dspace.tltsu.ru/handle/123456789/4991>
25. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
https://ru.wikipedia.org/wiki/Система_менеджмента_качества
26. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
https://www.youtube.com/watch?v=AeazD_z2hsY
27. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<http://zdamsam.ru/a15907.html>
28. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://assistentus.ru/vedenie-biznesa/vnutrennij-audit/>
29. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://moluch.ru/archive/201/49379/>
30. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
http://stud.wiki/audit/2c0a65625b2bc68b4c53a88421306c27_0.html
31. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
http://studbooks.net/1308595/buhgalterskiy_uchet_i_audit/audit_orientirovannuyu_produkta
32. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://rovertask.com/ru/digital-marketing/product-audit>
33. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://www.ronl.ru/knigi/menedzhment/812187/>
34. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
http://studbooks.net/18465/buhgalterskiy_uchet_i_audit/klassifikatsiya_audita
35. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://cyberleninka.ru/article/n/suschestvennost-v-audite-mnogourovnevnyy-podhod>
36. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<https://www.twirpx.com/file/391586/>

37. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [docplayer.ru/69812808-7-layered-process-audits-provedenie mnogourovnevnogo-audita-v-celyah-obespecheniya-sootvetstviya-processov ustanovlennym-standartam-povysheniya-kachestva.html](http://docplayer.ru/69812808-7-layered-process-audits-provedenie-mnogourovnevnogo-audita-v-celyah-obespecheniya-sootvetstviya-processov-ustanovlennym-standartam-povysheniya-kachestva.html)

38. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-iso-19011-2012>

39. Павлова, Л. Н. Операции с корпоративными ценными бумагами. Практическое руководство по управлению, бухгалтерскому учету и аудиту / Л.Н. Павлова. - М.: Бухгалтерский Бюллетень, 2015. - 400 с.

40. Полисюк, Г. Б. Аудит. Технология проверки / Г.Б. Полисюк, Г.И. Сухачева. - М.: Академический Проект, Трикста, 2016. - 176 с.

41. Практический аудит. - М.: Юридический центр, 2016. - 896 с.

42. Савин, А.А. Практический аудит: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.А. Савин, И.А. Савин, А.А. Савин. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 448 с.

43. Серебрякова, Т. Ю. Теория и методология сквозного внутреннего контроля / Т.Ю. Серебрякова. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 328 с.

44. Степашин, С.В. Конституционный аудит / С.В. Степашин. - М.: Наука, 2016. - 467 с.

45. Суворова, С. П. Международные стандарты аудита / С.П. Суворова, Н.В. Парушина, Е.В. Галкина. - М.: Инфра-М, Форум, 2017. - 320 с.

46. Сычев, Н.Г. Толковый словарь аудиторских, налоговых и бюджетных терминов / Н.Г. Сычев. - М.: Финансы и статистика, 2016. - 754 с.

47. Терехов, А. А. Аудит. Законодательные решения / А.А. Терехов. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 608 с.

48. Федеральные правила (стандарты) аудиторской деятельности. - М.: Феникс, 2016. - 288 с.

49. Чашин, А. Н. Комментарий к Федеральному закону "Об аудиторской деятельности" / А.Н. Чашин. - М.: Дело и сервис, 2016. - 192 с.

50. Шишкин, А. К. Учет, анализ, аудит на предприятии / А.К. Шишкин, В.А. Микрюков, И.Д. Дышкант. - М.: Аудит, Юнити, 2015. - 496 с.

Приложение

Приложение А

ОТЧЕТ ПО АУДИТУ ПРОЦЕССА СМК	№	6
-------------------------------------	---	---

<input checked="" type="checkbox"/> Проведен плановый аудит		Основание для внепланового аудита:	
<input type="checkbox"/> Проведен внеплановый аудит			
Область аудита:	Процесс СМК:	P02 Менеджмент персонала	
	Подразделения:	Отдел кадров	
	Виды деятельности:	Соответствие процесса P02 требованиям ISO/TS 16949	
Цели аудита (ометить "х" нужное) :	X	Оценка соответствия процесса требованиям ISO/TS 16949, ДП и КП	
		Оценка результатов внедрения планов КД и ПД.	
		Поиск возможностей для улучшения процесса	
ФИО РГА	Якунина Е.А.		
ФИО аудиторов	Корнилов А.В.		

РЕЗУЛЬТАТЫ АУДИТА

Выявлено значительных несоответствий:	0	Сделано предложений по улучшению:	
Выявлено малозначительных несоответствий:	3		

ДЕЙСТВИЯ ПО УСТРАНЕНИЮ НЕСООТВЕТСТВИЙ (СМ ДП 9.2.01)

№ НС	СТАТУС	п ISO/TS 16949, IATF 16949/ Описание несоответствия	Нужное "х"		Отв. за разр ПКД или вып. коррекции	Срок	№ ПКД или подтверждение коррекции (принято/не принято)	Подпись РГА
			Коррекция	ПКД				

1	Мз	п. 7.3.1 ДП 7.2.01 Подбор, отбор, обеспечение осведомленности персонала не доработана		X	Яркина А.С.	Декабрь 2017		
2	Мз	п. 7.3.2 Не полностью проработано Положение о дополнительном вознаграждении наставничества в части материального стимулирования		X	Яркина А.С.	Декабрь 2017		
3	Мз	п. 7.2 d) В ДП ДП 7.2.01 требования по определению и повышению квалификации персонала определены. На выходе не актуализированы матрицы компетентности в части названий должности исполнителей		X	Яркина А.С.	Декабрь 2017		

График многоуровневого аудита:

Станция	Входной контроль ЧЕРНОЙ ДЕТАЛИ	МАСКИРОВКА	ОБЖИГ	ОКРАСКА	СУШКА	ПОЛИРОВКА	ВЫХОДНОЙ КОНТРОЛЬ
Неделя	Бригада 1						
Неделя 2							
Неделя 3							
Неделя 4							
Неделя 5							
Неделя 6							
Неделя 7							
Неделя 8							
Неделя 9							
Неделя 10							
Неделя 11							
Неделя 12							
Неделя 13							
Неделя 14							
Неделя 15							

Инструкция к листу проверки Многоуровневого аудита.

Цех сборки.

1. Эффективность Многоуровневого аудита

1.1. Предыдущий аудит проведен? Контрмеры определены, внедрены, своевременно закрыты?

Проверить, был ли проведен предыдущий аудит (аудиты) согласно расписанию. Эффективен ли аудит, обнаруживает ли аудит отклонения (обратить внимание на повторяющиеся проблемы), определены ли контрмеры на найденные отклонения? Контрмеры внедрены согласно сроку, проблема решена?

2. 5S и Визуальное управление.

2.1. 5S соблюдается? Чистота и порядок на рабочем месте?

Доступен ли оператору инструмент 5S (метла, совок, др.) для уборки? Чистота и порядок на рабочем месте соблюдаются? Нет ли на полу упавших деталей? Нет ли на станции, в контейнерах мусора, разлитых жидкостей и т.п.? Соблюдается ли 5S в перерыв (место для перчаток, инструмент и материалы на обозначенном месте)? Общее впечатление от соблюдения 5S.

2.2. Материалы, инструмент, оборудование находятся на своем обозначенном месте? Визуализация (бирки, маркировка) соответствует стандартам?

Согласно правилам системы 5S, "Место для всего, все на своем месте".

Место для всего:

Местоположение любого предмета на рабочей станции (инструмент, оборудование, контейнеры, раксы, стойки, материал, вспомогательный материал, приспособления, и т.д.) должно быть визуализировано в соответствии со стандартами. Стандарты находятся на доске линии.

Проверьте, в частности, наличие и актуальность:

1) таблички с указанием номера станции;
2) напольной разметки - расположение материала и оборудования;
3) для опасного материала: емкость подписана, место обозначено, лист опасного материала присутствует?

6) маркировки инструмента;

7) контурных досок;

8) 5S в шкафах и тележках, ящиках для инструмента, на столах и т.п.

Оператор должен понимать значение используемых средств визуализации.

Все на своем месте:

Находятся ли контейнеры, материалы, др. на своем, обозначенном биркой или разметкой месте? Инструмент возвращен на исходную позицию после выполнения работы? Все контейнеры расположены на стеллажах, racks (на полу нет контейнеров, деталей)? Детали и узлы хранятся в соответствующем контейнере, согласно бирке?

2.3. Правила FIFO соблюдены?

2.4. Лишние материалы, оборудование, инвентарь удалены со станции?

Есть ли на станции лишние, неиспользуемые, бракованные материалы, инструменты, оборудование, инвентарь (стойки, полочки и т.п.)? Они должны быть удалены с рабочей станции. Если не ясно, используется ли предмет, неизвестно, куда его удалить, используйте процесс Красная бирка. На станции не должно быть личных вещей.

2.5. Бракованные детали обозначены и перемещены в зону брака?

Изолированы ли NOK детали от ОК? Бракованные метизы в коробочке для брака (удаляются в ячейки на стеллаже брака до конца смены)?

Проинформирован ли бригадир о наличии брака? Удален ли брак на стеллаж брака? Прикреплен ли акт о браке? Заполнен ли акт о браке (максимум до конца рабочей смены)?

3. Документация

3.1. SOS&JES присутствуют, подписаны, все элементы заполнены?

Данные SOS, JES, КПС соответствуют? Back-up процесс описан?

SOS&JES присутствуют? SOS&JES подписаны, все элементы заполнены? Данные SOS, JES, КПС соответствуют (названия, номера, символы, время работы, используемый материал и инструмент и др.)?

Ссылки на QCOS лист и/или стандарт качества присутствуют?

Back-up процесс (=запасной/обходной вариант) описан в документации (для ключевых процессов)? Обходной инструмент доступен?

При применении Back-up процесса проверьте, использован ли описанный в JES (QCOS листе) инструмент, задокументирован ли break point (контрольная точка), проведены и задокументированы ли проверки 5 автомобилей, выполняется ли процесс согласно описанию.

3.2. Инструмент и оборудование, приспособления, калибры корректно прописаны в JES и КПС? Прокалиброваны?

Весь прописанный в JES и КПС инструмент, оборудование, приспособления и калибры в наличии на станции? Проверить тип, инвентарный (кроме ETV) и серийный номер инструмента на станции, номер калибра. Проверьте дату последней и планируемой калибровки.

3.4. Оценка риска, эргономики, готовности станции проведены? BPD заполнено? Контрмеры отслежены?

Вся документация на доске станции присутствует? Смотри книгу процесса: вся документация присутствует, операторы ознакомлены, оценка эргономики, риска, готовности станции проведены? Контрмеры определены и отслежены, выполняются?

Доска BPD: цели определены, результаты отслежены, на отклонения есть контрмеры?

В листах контрмер прописаны действие, дата решения и

ответственный? Дата решения проблемы и статус соответствуют?

3.5. TPM проверка проведена согласно плану? Устройства защиты от ошибок (Error Proofing) работает?

Проверьте доску TPM. Используемое на станции оборудование, инструмент включен в проверку? Все проверки актуальны? Проверка проведена согласно плану?

Если на станции есть приспособление для защиты от ошибок (Error Proofing), проверьте его работоспособность. Проверка Error Proofing включена в содержание TPM проверки? TPM проверка была проведена?

4. Стандартизированная работа

4.1. Оператор обучен (график профмастерства)?

Оператор обучен? Проверьте график профмастерства – если оператор допущен к самостоятельной работе, должно быть закрашено три четверти ?

Если оператор обучается, соблюдается ли процесс JT:

1 - работник знает стандартную последовательность шагов операции.

Работник допускается к выполнению операции только совместно с наставником.

□ - работник умеет выполнять операцию - знает шаги, ключевые моменты, причину. Операция выполняется стандартизировано. Работник может выполнять операцию, но не в такте линии. Работа под руководством/ контролем наставника.

4.2. Оператор работает согласно SOS и JES? (наблюдать минимум 3 цикла), в т.ч.

- * последовательность, все шаги SOS & JES,
- * соответствие маркировке и схеме в SOS,
- * описанный в JES и КПС материал и инструмент,
- * использование Андон,
- * вся доп. работа описана в PTR/ TIS или др.

Посмотрите, все ли шаги JES - проверки, маркировки, доработки и т.п. актуальны.

При обнаружении факта не стандартизированной работы, необходимо немедленно начать процесс решения проблем:

- 1) выявить причину – провести беседу с оператором, проверить документацию, понаблюдать за процессом,
- 2) определить корректирующие действия, внедрить их в течение 1 рабочего дня,
- 3) внести изменение в график профмастерства (минус 1 четверть, в течение 1 рабочего дня), провести повторное обучение оператора, отследить эффективность обучения, подтвердить стандартизированную работу оператора через повторный Многоуровневый аудит и закрасить 3-ью четверть в графике профмастерства.

При повторном выявлении факта не стандартизированной работы необходимо, в зависимости от причины проблемы - проинформировать о проблеме вышестоящее руководство, использовать другие инструменты – оценку деятельности, выговор, PPSR, др.

4.3. Оператор может объяснить содержание SOS и JES, стандарта качества?

Оператор знает и понимает содержание инструкции?

Исходя из текущей ситуации, выберите один из вариантов опроса оператора

Попросите оператора:

- а) пересказать последовательность выполнения работы, согласно SOS;
- б) объяснить значение символов в ИНСТРУКЦИИ;
- г) объяснить значение напольной маркировки;
- д) взять инструкцию и попросить объяснить содержание: основные шаги, ключевой момент и причину – «Что должен делать после...?», «Что проверяешь в шаге...?» и т.п.

Если оператор выполняет проверку качества, задайте ему вопрос по содержанию стандарта качества. Напр. Каковы допустимые значения зазоров, согласно стандарту качества?

4.4. Оператор знает о последних дефектах PRR? Информация задокументирована в листе ознакомления и с обратной стороны JES? Оператор знает о последних дефектах с ВЫХОДНОГО КОНТРОЛЯ?

Проверьте, задокументированы ли в листе ознакомления и с обратной стороны JES данные о последних дефектах PRR? Проинформирован ли о них оператор? Оператор должен знать минимум о дефектах своей бригады.

4.5. Ротация проводится согласно плану?

Есть ли план ротации для данной бригады? Понятна ли очередность/ периодичность ротации оператору? Осуществляется ли ротация согласно плану (смотри Лист ротации на доске станции)?

Строки для дополнительных вопросов проверки. Дополнительные пункты проверки могут быть введены мастером линии (для обеих смен) при наличии проблем с качеством, если оператор новый/обучается, при отслеживании изменений и т.п. Срок действия пункта проверки указать рядом с вопросом в скобках.

Расшифровка

SOS – лист стандартной операции (КСО)

JES – лист этапов работы

КПС – калибровка

QCOS – лист или стандарт качества

Back – up – запасной или обходной вариант

BPD – готовность станции

TRM – проверка по плану

Error Proofing – ошибки профессиональная

JIT – способы фиксации детали
SFE – аудит совершенства рабочих мест
FSA – функциональная оценка поставщика
QSB – основы системы качества
Quad Report – план решения проблем
Step Down Chart – план снижения PPM
PCPA – аудит плана управления процесса
GMS – стандарт GM
RPN – снижение рисков
Error Proofing – защита от ошибок

