

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)
Факультет инновационных технологий
Кафедра управления качеством

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК
Руководитель ООП
д-р техн. наук, профессор
В. Сырямкин В.И. Сырямкин
« 19 » июня 2023 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ВНУТРЕННЕГО АУДИТА НА ПРИМЕРЕ
ОРГАНИЗАЦИИ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

по направлению подготовки 27.04.02 Управление качеством
направленность (профиль) «Управление качеством в производственно-технологических
системах»

Денисова Наталья Владимировна

Руководитель ВКР
канд.хим. наук, доцент
М.Г. Шорохова М.Г. Шорохова
« 16 » июня 2023 г.

Консультант
старший преподаватель
Д.А. Долгая Д.А. Долгая
« 16 » июня 2023 г.

Автор работы
студент группы № 182108
Н.В. Денисова Н.В. Денисова
« 16 » июня 2023 г.



Руководитель ООП, зав. кафедрой УК ФИТ

Технологий профессор

В.И. Сырянкин

2023 г.

ЭКСПЕРТНОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ о возможности опубликования

Рассмотрев материал – текст магистерской диссертации на тему «Оптимизация процесса внутреннего аудита на примере организации энергетической отрасли», разработанный магистрантом группы № 182108 факультета инновационных технологий Томского государственного университета Денисовой Натальи Владимировны, предназначенный для издания на сайте электронно-библиотечной системы НИ ТГУ, подтверждаем:

- в материале **не содержится** информация с ограниченным доступом (Закон РФ «О государственной тайне», Перечни сведений, подлежащих засекречиванию, Минобрнауки РФ № 36с от 10.11.2014 г.), а также информация, подпадающая под действие Списков, контролируемых товаров, технологий, утвержденных Указами Президента РФ: от 14.02.1996 № 202, от 14.01.2003г. № 36, от 17.12.2001 № 1661, от 08.08.2001г. № 1005, от 28.08.2001г. № 1082, от 20.08.2007 г. № 1083.);

- текст магистерской диссертации **не содержит** производственную, техническую, экономическую, организационную информацию и другие сведения, в том числе о результатах интеллектуальной деятельности в научно-технической сфере, о способах осуществления профессиональной деятельности, которые имеют действительную и/или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности их третьим лицам.

Закключение:

Разрешить открытую публикацию магистерской диссертации «Оптимизация процесса внутреннего аудита на примере организации энергетической отрасли» магистранта Денисовой Натальи Владимировны.

Научный руководитель,  М.Г. Шорохова, канд.хим.наук, доцент
(подпись) (ФИО)

Магистрант,  Н.В. Денисова
(подпись) (ФИО)

АННОТАЦИЯ

Магистерская диссертация на тему «Оптимизация процесса внутреннего аудита на примере организации энергетической отрасли» содержит 75 страницы, 6 рисунков, 6 таблиц, 39 источников литературы.

Актуальность исследуемой темы заключается в оптимизации процесса внутреннего аудита, для энергетической отрасли.

Объект магистерской диссертации – предприятие энергетической отрасли.

Предмет исследования – процесс внутреннего аудита систем менеджмента на предприятиях энергетической отрасли.

Цель работы – разработка рекомендаций и мероприятий для оптимизации процесса внутреннего аудита на предприятиях энергетической отрасли.

Для достижения поставленной цели были выполнены следующие задачи:

- провести анализ процесса внутреннего аудита;
- выявить проблемы, узкие места в процессе внутреннего аудита систем менеджмента;
- разработать рекомендации по оптимизации процесса внутреннего аудита систем менеджмента.

Работа состоит из введения, 3 разделов, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первом разделе рассмотрены системы менеджмента – качества, экологического и энергетического менеджмента и их реализация на практике, а также интегрированная система менеджмента и основные понятия внутреннего аудита систем менеджмента.

Второй раздел посвящен анализу проблем: в области процесса управления системами менеджмента и внутреннего аудита.

В третьем разделе представлены рекомендации по оптимизации процесса внутреннего аудита – описаны процедура, процесс, представлено решение для автоматизации и дана оценка рисков.

Результатом работы являются – рекомендации по оптимизации процесса внутреннего аудита систем менеджмента.

ANNOTATION

The master's thesis on the topic «Optimization of the internal audit process by the example of an energy industry organization» contains 75 pages, 6 figures, 6 tables, 39 literature sources.

The relevance of the topic under study is to optimize the internal audit process for the energy industry.

The object of the master's thesis is an enterprise of the energy industry.

The subject of the study is the process of internal audit of management systems at energy industry enterprises.

The purpose of the work is to develop recommendations and measures to optimize the internal audit process at energy industry enterprises.

To achieve this goal, the following tasks were performed:

- conduct an analysis of the internal audit process;
- to identify problems, bottlenecks in the process of internal audit of management systems;
- develop recommendations for optimizing the internal audit process of management systems.

The work consists of an introduction, 3 sections, a conclusion, a list of references and appendices.

The first section discusses management systems – quality, environmental and energy management and their implementation in practice, as well as an integrated management system and the basic concepts of internal audit of management systems.

The second section is devoted to the analysis of problems: in the field of the management process of management systems and internal audit.

The third section presents recommendations for optimizing the internal audit process – describes the procedure, process, presents a solution for automation and risk assessment.

The result of the work are recommendations on optimizing the internal audit process of management systems.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ОГЛАВЛЕНИЕ	2
ВВЕДЕНИЕ	3
1 Системы менеджмента. Теоретические аспекты	5
1.2 Интегрированная система менеджмента (ИСМ).....	16
1.3 Внутренний аудит, основные понятия.....	19
2 Анализ проблем процесса управления СМ и ВА в исследуемой организации	28
3 Разработка рекомендаций по оптимизации процесса ВА.....	34
3.1 Описание процедуры и процесса ВА СМ.....	35
3.2 Автоматизация ВА СМ.....	59
3.3 Риски в процессе ВА СМ	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	72

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время на рынке качество продукции очень важно в конкурентоспособности предприятия. Для получения должного качества продукции и/или услуг в организациях используют систему менеджмента качества, основанную на хорошо апробированных в мировой практике стандартах серии ISO.

Общее управление систем менеджмента – это структурированные усилия сотрудников по постоянному улучшению качества своих продуктов и услуг посредством надлежащих отзывов и исследований. Обеспечение превосходного качества продукта или услуги не является обязанностью одного участника. Каждый человек, получающий зарплату на предприятии, должен в равной степени вносить свой вклад в разработку надежных процессов и систем, которые в конечном итоге обеспечат высокое качество продуктов и услуг. Общее управление системами менеджмента – это совместные усилия руководства, сотрудников, трудовых ресурсов, поставщиков, направленные на достижение и превышение уровня удовлетворенности клиентов.

Постоянное совершенствование систем менеджмента необходимо для повышения эффективности деятельности предприятия. Требование непрерывного совершенствования систем менеджмента неоднократно встречается в требованиях стандартов ISO 9001:2015, ISO 50001:2018, ISO 14001:2015, ISO 19011:2018. Для выявления существенных областей для улучшения необходимо эффективно использовать преимущества процесса внутреннего аудита, являющегося одним из ключевых процессов систем менеджмента.

Актуальность темы исследования обусловлена несколькими аспектами. Первый аспект – недостаточное внимание к внутреннему аудиту систем менеджмента со стороны организаций. Внутренний аудит необходим как инструмент направлений на повышение качества систем менеджмента и продукции или услуг предприятия. Такая процедура, которая проводится силами самой организации, ключевым образом влияет на совершенствование деятельности предприятия, позволяя выявить узкие места во всех бизнес-процессах.

Второй аспект – четвертая промышленная революция, связанная с цифровизацией производственных процессов. Цифровизация бизнес-процессов несет в себе огромный потенциал для развития, во всех системах менеджмента и качества в том числе. Использование ведущих информационных технологий – это будущее эффективного менеджмента на предприятии.

Третий аспект – постоянные обновления и добавления требований к проведениям внутренних аудитов. В современной экономической деятельности стандартизация играет важную роль в упорядочении процессов в различных областях на различных

предприятиях. Ее сущность заключается в установлении и применении норм и правил с целью оптимизации работы процесса по внутреннему аудиту и содействия всем заинтересованным сторонам.

Создание стандарта по процессу внутреннего аудита не только способствует повышению качества продукции и услуг, но и улучшают условия труда на предприятии, экологическую обстановку помогая снижать негативное воздействие от деятельности предприятия, также помогают снижать потребление энергоресурсов на предприятии, обеспечивают прозрачность и сокращение затрат на производство.

Стандарт по процессу внутреннего аудита нужен для установления единых принципов и методов проведения внутреннего аудита в организации. Он помогает обеспечить эффективность и эффективность работы внутреннего аудита, а также повысить уровень доверия к результатам его деятельности.

Стандарт по внутреннему аудиту определяет требования к компетенции и независимости внутренних аудиторов, а также к процессу планирования, проведения и отчетности по результатам внутреннего аудита. Он также помогает организации соблюдать законодательные требования и регуляторные нормы, связанные с внутренним аудитом.

В целом, стандарт по внутреннему аудиту является инструментом улучшения управления и контроля в организации, который помогает повысить эффективность и эффективность бизнес-процессов, сократить риски и улучшить качество продукции или услуг.

Целью магистерской диссертации является разработка рекомендаций и мероприятий для оптимизации процесса внутреннего аудита на предприятиях энергетической отрасли.

Для достижения цели были поставлены задачи:

- провести анализ процесса внутреннего аудита;
- выявить проблемы, узкие места в процессе внутреннего аудита систем менеджмента;
- разработать рекомендации по оптимизации процесса внутреннего аудита систем менеджмента;

Объектом исследования является предприятие энергетической отрасли.

Предмет исследования – процесс внутреннего аудита систем менеджмента на предприятиях энергетической отрасли.

1 Системы менеджмента. Теоретические аспекты

Система менеджмента организации – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов для разработки политики и целей, а также действий для достижения этих целей [6].

Система менеджмента организации может включать множество различных систем менеджмента, например такие, как система менеджмента качества, система экологического менеджмента, система энергетического менеджмента и другие.

Особенностью любой из таких систем менеджмента является то, что она регламентирует процесс производства и управления в одном конкретном виде деятельности организации. Процесс управления каждой отдельной системой менеджмента выстраивается в соответствии с требованиями международных стандартов серии ISO. В итоге эффективность каждой системы повышается, и вместе с этим повышается качество управления и эффективность работы систем менеджмента в организации.

Для создания такой системы менеджмента необходимо стратегическое решение высшего руководства предприятия или организации.

Стандарты серии ISO на системы менеджмента являются эталоном при создании и функционировании систем менеджмента в организации и критериями их оценки при аудите. После внедрения систем менеджмента организация получает выгоду от глобального опыта в области менеджмента и хорошую практику в сфере управления системами менеджмента.

Эффективная система менеджмента организации имеет много преимуществ, среди основных:

- более эффективное использование ресурсов;
- риск-ориентированный подход в управлении;
- повышение удовлетворенности потребителей;
- соответствие ожиданиям стейкхолдеров и др.

Все международные стандарты систем менеджмента базируются на принципе постоянного улучшения: организация оценивает текущую ситуацию бизнес-процессов (то в каком состоянии на данный момент находится деятельность организации), разрабатывает политику организации и определяет цели (то какими способом, какими действиями и к чему стремиться организация), а затем реализует свои намерения по достижению этих целей и измеряет полученные результаты. Информация о результативности политики и действиях, предпринятых для ее достижения, должна постоянно актуализироваться и улучшаться с учетом потребностей организации и изменения внешней среды.

Международные стандарты систем менеджмента качества ISO серии 9000, экологического менеджмента ISO серии 14000, энергетического менеджмента ISO серий 50000 и многие другие специализированные и отраслевые стандарты успешно применяются в зарубежной и отечественной практике. Об этом свидетельствует количество сертифицированных систем менеджмента в мире. По данным на декабрь 2021 года, в мире более 1 500 000 миллиона компаний сертифицированы по стандартам ISO и их количество продолжает расти. Можно ожидать, что количество компаний в России, имеющих сертификат по различным стандартам семейства ISO, будет также расти. Это связано с тем, что все больше компаний понимают важность внедрения системы менеджмента для повышения эффективности и конкурентоспособности своего бизнеса. Кроме того, государственные и международные организации также активно поддерживают сертификацию по стандартам ISO, что и должно стимулировать рост числа сертифицированных компаний в России.

Внутренний аудит систем менеджмента будь то экологический менеджмент, энергетический менеджмент, система менеджмента качества или другие системы менеджмента является эффективным инструментом менеджмента, который позволяет осуществлять мониторинг и проверку работоспособности и эффективности функционирования всех систем менеджмента.

Разработка и внедрение систем менеджмента в организации проходит в следующем порядке:

1. Выпускается приказ генерального директора о начале работ по разработке систем менеджмента, в котором указывается ответственное лицо (должностью не ниже заместителя генерального директора) и назначается рабочая группа.
2. Члены рабочей группы изучают требования стандарта, по которому организация хочет получить сертификат соответствия.
3. Проводится анализ бизнес-процессов, существующих в организации, и анкетирование сотрудников организации, целью которых является выяснение основных бизнес-процессов организации, определение существующей системы контроля качества, изучение распределения ресурсов и ответственности
4. Проводятся индивидуальные интервью с сотрудниками.
5. На основе полученной информации составляется план будущей системы менеджмента.
6. Рабочая группа формализует полученные в ходе работы сведения в виде описания бизнес-процессов организации, а затем разрабатывает документы о внедрении системы менеджмента в эти процессы. Процессы могут быть описаны в виде карт

процессов или в виде регламентов процессов.

7. Рабочая группа разрабатывает проекты приказов руководства об изменении бизнес-процессов и внедрении системы менеджмента.

8. Руководство утверждает, разработанные документы и СМ внедряется в тестовом режиме.

9. Рабочая группа определяет состав группы внутренних аудиторов.

10. Внутренние аудиторы проводят аудит СМ.

11. По итогам аудита в работу СМ вносятся необходимые корректировки.

Чтобы сертифицировать разработанную и внедренную СМ, необходимо:

- провести внутренний аудит СМ;
- подать заявку на сертификацию в аккредитованный центр сертификации;
- предоставить учредительные документы компании, ее реквизиты и весь комплект документов по системе менеджмента экспертам центра сертификации;
- успешно пройти внешний аудит.

Если эксперты дают положительную оценку соответствия системы менеджмента требованиям стандарта, сотрудники центра проводят собеседование с руководителем компании, как этого требует критерий «Лидерство» в стандартах серии ISO. По итогам собеседования принимает окончательное решение о присвоении компании сертификата соответствия требованиям стандарта ISO.

Системы менеджмента имеют несколько общих характеристик:

1. Все системы менеджмента направлены на достижение определенных *целей*. Эти цели могут быть различными в зависимости от конкретной системы, но обычно они связаны с улучшением эффективности деятельности организации, повышением качества продукции или услуг, снижением затрат и т.д.

2. Системы менеджмента включают в себя процессы *планирования*, которые помогают определить стратегию достижения целей. Планирование может включать в себя определение ключевых показателей эффективности (KPI), разработку бюджетов и планов действий.

3. Системы менеджмента также включают в себя *механизмы контроля*, которые помогают отслеживать выполнение планов и достижение целей. Контроль может осуществляться путем мониторинга ключевых показателей, анализа данных и сравнения с запланированными показателями.

4. Системы менеджмента требуют постоянного *обучения и развития персонала*. Это помогает улучшить навыки и знания сотрудников, а также повысить их мотивацию и вовлеченность в процесс достижения целей.

5. Системы менеджмента предполагают *эффективную коммуникацию* между руководством, персоналом и другими заинтересованными сторонами. Коммуникация помогает обеспечить понимание целей и стратегий, а также обмен информацией и идеями для достижения общих целей.

В данной работе будет рассматриваться три системы менеджмента, а именно система менеджмента качества, система экологического менеджмента и система энергетического менеджмента. Первой рассмотрим Систему менеджмента качества и особенности её построения на предприятии.

В первую очередь необходимо представить всю деятельность предприятия как цепочку процессов [5] или подпроцессов. В зависимости от того, что ожидается в конце каждого процесса (составление плана производства, изготовление партии готовой продукции и т.п.) необходимо научиться численно измерять, в каком состоянии находится процесс, установить границу между понятиями «так делать хорошо» и «а так делать плохо». Например, качество процесса проведения внутреннего аудита системы менеджмента качества решили измерять с помощью показателя «Количество рекомендаций по улучшению». Границей между «хорошо» и «плохо» является критерий результативности процесса, равный 42% (эта цифра взята для примера). Если получается 42% и более, то мы говорим о том, что процесс результативен. Если получается 41% и менее, то это значит, что процесс идет плохо и нуждается в улучшении. Таким образом, необходимо измерять все виды деятельности, которые определяют качество продукции/услуг. Постоянное улучшение процессов – это и есть управление качеством продукции.

Руководство организации должно демонстрировать свое лидерство и приверженность, к системе менеджмента качества принимая на себя ответственность за результативность системы менеджмента качества [5], поддерживать применение процессного подхода и риск-ориентированного мышления, поддерживать улучшения, обеспечивать необходимыми ресурсами и т.д.

Необходимо создание «Политики в области качества» [5] – руководство организации утверждает короткий, но очень важный документ, в котором изложены долгосрочные – стратегические цели организации. Каждый работник организации должен иметь представление об этом документе, знать, где его можно найти, понять, что в Политике касается его лично. Наличие отчетливой Политики говорит о том, что руководство стремится к успешному будущему своей организации, старается обеспечить его стабильность, для чего вкладывает средства в развитие организации и в подбор лучших кадров. Читая Политику, каждый работник должен понять, какой вклад лично он

может сделать для достижения стратегических целей предприятия.

Руководство предприятия должно принять решение о том, каким образом до работников будет доводиться их ответственности и полномочия [5]. Это могут быть: трудовой договор, процедуры, положения о отделах и цехах, должностные инструкции, приказы, распоряжения и т.д. Каждый работник должен знать, за что он отвечает, и какие имеет полномочия.

Руководство организации должно предпринимать действия по реагированию на риски предотвращать или снижать нежелательные эффекты в процессе деятельности организации [5].

Менеджменту организации необходимо установить «Цели организации» [5], которые должны быть достигнуты предприятием в полном объеме в краткосрочной перспективе – за один год, а также цели для каждого руководителя отделов и служб. Цели должны быть измеримы, достижимы, для каждой цели установлен срок исполнения и ответственный за ее выполнение. Это говорит о том, что руководство организации ценит своих работников, в первую очередь, за то, что они умеют находить способы достигать цели. Для одних – это введение в строй нового оборудования в запланированные сроки, для других – своевременное выполнение плана по разработке технологической документации, для рабочих – это способность выполнять качественно свою работу.

Необходимо управлять информацией, которая содержит требования к продукции/услугам, к бизнес-процессам и данные о состоянии производства [5]. Такая информация отражается в различных документах, записях, как на бумажных, так и неэлектронных носителях. Документированная информация, требуемая системой менеджмента качества, должна находиться под управлением системы менеджмента для обеспечения ее доступности, актуальности и для применения в тех случаях, когда она необходима. Она должна быть адекватно защищена (например, от потери конфиденциальности, ненадлежащего использования или потери целостности).

Для каждого работника, деятельность которого влияет на качество продукции/услуг, должны быть установлены требования к его компетентности: базовому образованию, дополнительному обучению, навыкам и опыту производства и т.д. [5]. Организация должна внимательно относиться к постоянному и достаточному повышению компетентности работников. Необходимо письменно фиксировать результаты оценки компетентности работников. Такую оценку могут периодически проводить руководители в отношении своих подчиненных.

Руководство организации должно обеспечить всеми необходимыми ресурсами для разработки, внедрения, обеспечения, функционирования и постоянного улучшения

системы менеджмента качества [5]. Путем выделения достаточных ресурсов для результативного внедрения и успешного функционирования системы менеджмента качества – это и кадровые ресурсы и инфраструктура и временные ресурсы и финансовые ресурсы и т.д.

Необходимо пользоваться только актуальными документами [5]. Требования к продукции/услугам, к бизнес-процессам (технологическим режимам) содержатся в конкретных документах (ГОСТах, ПУ, СНИПах, СанПиНах, ППБ, ПБ, ТР, РД, законодательных и иных требованиях). На примере рассматриваемой организации, в которой установлены, как и должно быть, жесткие правила использования документов внешнего происхождения (ГОСТы, ПУЭ, СНИП, СанПиН, ФЗ, ППБ, ПБ, ТР, РД и т.д.) и внутреннего происхождения (регламенты, инструкции, процедуры – это документ, в котором приводится последовательность и описание действий с указанием должностей, ответственных за каждое действие). Если ведутся записи – свидетельства выполнения или невыполнения требований (журналы, наряды-допуски, акты, отчеты), то с указанием даты и того, кто выполнил запись. Все записи ведутся аккуратно и хранятся в установленных местах, чтобы их потом можно было легко найти и повторно с ними ознакомиться.

Планирование деятельности и управление ее – руководство предприятия должно заботиться об исправности оборудования для того, чтобы оно не простаивало во внеплановых ремонтах, и было безопасным. Организация должна управлять запланированными изменениями и анализировать последствия незапланированных изменений, предпринимая, при необходимости, действия по смягчению любого негативного влияния [5]. Организация должна обеспечить, чтобы процессы, переданные на аутсорсинг, находились под управлением системы менеджмента качества [5].

Руководство организации должно периодически анализировать, насколько эффективно функционирует система управления организацией [5]. Для этого собирается обширная информация — как положительная, так и отрицательная — о различных аспектах деятельности предприятия. Такой анализ проводится на совещаниях, посвященных качеству продукции и взаимодействию служб.

Руководство организации должно стремиться постоянно, улучшать деятельность бизнес-процессов в организации, в том числе путем оценки и анализа проводимых внутренних аудитов системы менеджмента качества. Организация должна постоянно повышать пригодность и результативность системы менеджмента качества [5].

Система экологического менеджмента – это комплекс мероприятий, направленных на обеспечение экологической безопасности организации. Она включает в себя ряд процессов, инструментов и процедур, которые позволяют управлять экологическими

асpekтами деятельности предприятия.

Кратко рассмотрим процесс построения системы экологического менеджмента, он может быть организован в несколько этапов:

1. Определить цели и задачи системы экологического менеджмента [6]. На этом этапе необходимо определить, какие экологические аспекты необходимо учитывать в деятельности организации, какие цели и задачи должны быть достигнуты, и какие показатели будут использоваться для оценки эффективности системы экологического менеджмента.

2. Разработать политику и стратегию [6]. На основе поставленных целей и задач необходимо разработать политику и стратегию системы экологического менеджмента, которая будет определять основные направления деятельности организации в области экологии.

3. Создать организационную структуру [6]. Для эффективного управления экологическими процессами необходимо создать организационную структуру системы экологического менеджмента, определить роли и обязанности сотрудников, а также определить ответственных за различные аспекты деятельности.

4. Разработать процедуры, инструкции, руководства [6]. На этом этапе разрабатываются процедуры и инструкции, которые определяют порядок действий при выполнении различных экологических операций.

5. Обучить персонал [6]. Важным элементом Системы экологического менеджмента, как и других систем менеджмента, является обучение персонала, который будет выполнять экологические операции. Обучение должно проводиться как на этапе построения системы, так и в процессе ее эксплуатации.

6. Провести оценку и отслеживать работу Системы экологического менеджмента [6]. После построения системы экологического менеджмента необходимо проводить оценку ее эффективности и мониторинг выполнения экологических операций. Это позволит выявить проблемы и недостатки в работе системы и принять меры по их устранению.

7. Стремиться к постоянному улучшению [6]. Система экологического менеджмента должна постоянно развиваться и улучшаться, чтобы соответствовать изменяющимся требованиям и условиям.

Экологический менеджмент имеет ряд преимуществ для организаций и окружающей среды:

— может помочь организациям улучшить свою репутацию, повысить удовлетворенность потребителей, которые оценят их заботу об окружающей среде;

— способствует повышению эффективности производства, что позволяет организациям производить больше продукции при меньших затратах;

— помогает уменьшить негативное воздействие на окружающую среду, такое как загрязнение воздуха, воды и почвы, что способствует сохранению природных ресурсов и улучшению качества жизни людей;

— стимулирует развитие новых технологий и инноваций, которые могут помочь организациям снизить свой углеродный след и улучшить свою экологическую устойчивость;

— позволяет организациям снизить затраты на воду и другие ресурсы, что может привести к снижению затрат на производство.

Система энергетического менеджмент — это комплекс мер, направленных на эффективное использование энергии в организации. Она включает в себя планирование, контроль и оптимизацию энергопотребления, а также управление выбросами парниковых газов. Система энергетического менеджмента необходима для повышения энергоэффективности организации, снижения затрат на энергию и уменьшения негативного воздействия на окружающую среду. Она помогает организациям достичь своих энергетических целей, снизить потребление энергии и повысить свою конкурентоспособность. Она позволяет снизить затраты на энергоресурсы, уменьшить негативное воздействие на окружающую среду.

Ниже рассмотрим актуальные задачи и предлагаемые методы их решения в сфере управления систем экологического и энергетического менеджмента в организации.

Снижение негативного влияния на окружающую среду является одной из важнейших задач для Организации и для всех предприятий в современном мире. Существует несколько методов, которые могут помочь компаниям решить эту задачу:

1. Внедрение экологически чистых технологий — компании могут заменить устаревшие технологии на более современные, которые потребляют меньше энергии и не загрязняют окружающую среду.

2. Оптимизация процессов производства — компании могут оптимизировать процессы производства, чтобы использовать ресурсы более эффективно и снизить количество отходов.

3. Развитие и поддержание системы экологического менеджмента — компании, которые развивают, и поддерживают в рабочем состоянии систему экологического менеджмента, могут контролировать и уменьшать негативное влияние на окружающую среду.

4. Сотрудничество с экологическими организациями – компании могут сотрудничать с экологическими организациями, чтобы получить дополнительную поддержку и советы по улучшению экологической ситуации.

5. Обучение сотрудников – компании могут обучать своих сотрудников экологическим навыкам и приемам, чтобы они могли вносить свой вклад в снижение негативного влияния на окружающую среду.

Обеспечение соответствия законодательным и иным требованиям, связанным с экологической и энергетической деятельностью. Организация обязана соблюдать законодательные требования в области охраны окружающей среды, чтобы избежать штрафных санкций со стороны надзорных органов и негативных последствий для своей деятельности. Организация также может участвовать в разработке новых законодательных инициатив, направленных на защиту окружающей среды, что будет несомненным плюсом для бизнеса.

Улучшение энергетической эффективности производства и снижение затрат на тепловую и электроэнергию. Для улучшения энергетической эффективности Организации можно предпринять следующие меры:

- провести аудит энергопотребления и определить основные источники потерь энергии;
- постараться заменить устаревшее оборудование на более энергоэффективное;
- развивать и поддерживать систему энергетического менеджмента, которая позволит оптимизировать использование энергии;
- обучить персонал правильному использованию энергоресурсов;
- разработать и внедрить программу по снижению отходов и повторному использованию материалов, а также стараться перерабатывать отходы;
- сотрудничать с поставщиками и подрядчиками, которые также соблюдают стандарты по охране окружающей среды и энергетической эффективности.

Сокращение выбросов загрязняющих веществ и уменьшение количества отходов. Для решения данной задачи можно разработать и внедрить программу по сокращению выбросов в атмосферу, ограничения использования природных ресурсов, ограничению выбросов водных стоков. Также необходимо модернизировать производство путем замены устаревшего оборудования на более современное и экологичное, снизив его негативное влияние на окружающую среду.

Мониторинг и анализ экологических и энергетических показателей для постоянного улучшения систем экологического и энергетического менеджмента, путем разработки экологической программы и программы энергоэффективности и

энергопотребления.

Подводя итог вышесказанному, можно сказать, что современная концепция управления деятельностью организации в XXI веке – это концепция бережливого производства. Сменилась экономическая формация, осуществился переход к новой экономической эпохе, началось новое время – lean production – бережливое производство. Это новый тип производства, при котором ценность продукции определяется с точки зрения потребителя, заказчика.

Принципы бережливого производства:

1. Потребитель – всегда главный.
2. Люди, работники – самый ценный актив компании.
3. Непрерывное усовершенствование.
4. Решение вопросов на производственной площадке.

Потребитель или заказчик может быть и внутренним, т.е. внутри самой организации и внешним, т.е. не являться частью организации. Если поделить цикл производства на последовательные шаги в процессе создания потока ценностей, то сотрудник организации каждого последующего шага будет являться заказчиком для предыдущего. Одной из основных идей эффективного управления организацией является принцип сохранения постоянного состава персонала организации. Частая смена кадров в организации – это показатель имеющихся проблем. Причиной чаще всего является недостаточное внимание к самому ценному ресурсу с точки зрения бережливого производства – людям.

Непрерывное улучшение и стремление к совершенству – эти процессы бесконечны, удовлетворенность потребителя является главной причиной стремления к ним, а как следствие прибыль организации. Методом непрерывного усовершенствования является составление карты потока ценности, из которой становится понятно, что и на каком этапе необходимо изменить. Команды заботятся об усовершенствовании процесса на своем этапе создания потока ценности, так как они лучше знают этот процесс изнутри. Задачей управленцев является усовершенствование потока в целом и самой системы создания ценностей. Все проблемы возникающие по ходу работы над созданием карты потока ценностей необходимо решать только на производстве, а не в зале для совещаний, поэтому руководители среднего и низшего уровня должны постоянно находиться в цехах, на площадках, а не закрываться от рабочих в стенах своих кабинетов.

Общепринятым понятием управления производством и другой деятельностью организации является – Total Quality Management (TQM). По концепции TQM организация должна обеспечить возможность реализации восьми ключевых принципов системного

управления:

1. Ориентация на потребителя.
2. Вовлеченность высшего руководства – руководитель должен создать условия, необходимые и достаточные для эффективной и успешной реализации всех принципов системного управления качеством.
3. Вовлечение работников – одно из главнейших положений TQM. Необходимо мотивировать работников таким образом, чтобы у каждого возникла внутренняя потребность в улучшении
4. Процессный подход – организация рассматривается, как непрерывный бизнес- процесс, где выходы одного бизнес-процесса являются входами для следующего бизнес-процесса.
5. Системный подход к управлению.
6. Постоянное улучшение. Несколько десятков лет назад для стратегии качества главной концепцией являлась – оптимальное качество продукции или услуг. Опыт мировой промышленности и лидера в новейших технологиях промышленности – Японии, показал, что устанавливать пределы улучшения недопустимо и неэффективно.
7. Принятие решений, основанных на фактах – реализация этого принципа должна исключить необоснованные решения. Необходимо опираться на фактические данные и принимать решения на их основе. Самыми распространенными здесь являются статистические методы контроля и анализа.
8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками как внутренними, так и внешними. Если отношения организации с ее поставщиками формируются на взаимовыгодной основе с учетом интересов всех сторон, то это способствует расширению возможностей как самой организации, так и ее партнеров.

Политика и цели в области качества устанавливаются, чтобы служить ориентиром для организации. Они определяют желаемые результаты и способствуют правильному расходованию ресурсов организации для достижения этих результатов. Политика в области качества обеспечивает основу для разработки и анализа целей в области качества.

Цели в области качества должны быть согласованы с политикой, быть измеримыми и достижимыми. Достижение целевых показателей в области качества ведет к повышению эффективности работы организации, к улучшению финансовых показателей, как следствие – удовлетворенность всех заинтересованных сторон.

С помощью инструментов лидерства и конкретных действий высшее руководство должно создавать обстановку, способствующую полному вовлечению работников в бизнес-процессы организации и эффективной работе всех системы менеджмента

организации.

Периодически необходимо проводить самооценку организации. Самооценка является всесторонним и систематическим анализом деятельности организации и результатов по отношению к системе менеджмента. Самооценка может дать общее представление о деятельности организации и степени развития систем менеджмента. Она поможет определить организации области, нуждающиеся в улучшении и расставить приоритеты.

Самооценка может проводиться точно, исходя из потребностей самой организации. Результативное и эффективное применение самооценки в организации зависит от креативности, изобретательности и творческого подхода сотрудников организации, заинтересованных и мотивированных в достижении поставленных целей.

Если подходить к реализации любой системы менеджмента не формально, вдумчиво реализовывая инструменты качества, так как они были задуманы – это позволит организации развиваться и улучшать свои финансовые показатели в длительной перспективе.

1.1 Интегрированная система менеджмента (ИСМ)

Интегрированная система менеджмента – это совокупность систем менеджмента, которые функционируют в организации и взаимодействуют друг с другом для достижения общей цели. ИМС включает системы, работающие в рамках единого информационного пространства, которое обеспечивает не только актуальность, оперативность, полноту и достоверность информации, но и поддерживает взаимодействие и информационный обмен между системами. Последнее необходимо для достижения оптимального баланса между текущими финансовыми, производственными, социальными, маркетинговыми, экологическими и другими показателями, дающими интегрированную оценку степени достижения поставленных перед предприятием стратегических и оперативных целей.

Принцип интегрированной системы менеджмента заключается в том, что все системы менеджмента организации должны работать вместе и взаимодействовать друг с другом, чтобы обеспечить эффективное управление организацией. Это означает, что каждая система менеджмента должна быть интегрирована в общую систему управления организацией и должна быть взаимосвязана с другими системами.

Например, система менеджмента качества должна быть интегрирована с системой экологического менеджмента и системой энергетического менеджмента, чтобы обеспечить соответствие деятельности организации требованиям качества, снизить негативное воздействие на окружающую среду и обеспечить рациональное использование

энергоресурсов.

Интегрированная система менеджмента также должна учитывать потребности и ожидания заинтересованных сторон, таких как клиенты, сотрудники, поставщики и общество в целом. Она должна быть гибкой и адаптивной, чтобы быстро реагировать на изменения внешней среды и обеспечивать устойчивое развитие организации.

Создание и внедрение интегрированных систем менеджмента (ИСМ) на основе международных стандартов семейства ISO, т. к. в этих документах собран мировой опыт системного менеджмента. Интегрированные системы менеджмента соединяют в единые целые взаимодействующие процессы, составляющие суть деятельности всей организаций, направляют работу структурных подразделений на достижение главной цели бизнеса – получение прибыли за счет максимального и качественного использования всех видов ресурсов.

Большинство концепций создания интегрированных систем менеджмента были разработаны на основе методологии TQM (total quality management – всеобщее управление качеством — это система управления, основанная на производстве качественной с точки зрения заказчика продукции и услуг). TQM определяется как сосредоточенный на качестве, сфокусированный на заказчике и основанный на фактах управляемый командный процесс. TQM направлен на планомерное достижение стратегической цели организации через непрерывное улучшение работы и ее инструмента – стандартов ISO серии 9000. Для того, чтобы стандарты систем менеджмента отражали объективные преимущества и были взаимно совместимыми, были разработаны основные принципы их объединения, интеграции. Если все аспекты деятельности организации управляются по единым принципам, в рамках интегрированной системы менеджмента, результативность и эффективность такой деятельности будет намного выше, чем каждой отдельной системы менеджмента.

На примере исследуемой организации ИСМ включает в себя систему менеджмента качества соответствующую требованиям стандарта ISO 9001:2015, систему экологического менеджмента соответствующую требованиям стандарта ISO 14001:2015, систему энергетического менеджмента соответствующую требованиям стандарта ISO 50001:2018.

Сам факт наличия формального описания этих систем менеджмента говорит о необходимости их интеграции. В первую очередь — интеграции в систему менеджмента компании. СЭМ, СМК, любая другая система менеджмента или их комбинация могут быть эффективны и результативны, только если они являются неотъемлемым элементом системы управления организацией.

Соответствующая международным стандартам и объединяющая в единое целое различные спектры деятельности организации, интегрированная система менеджмента является мощным инструментом поддержки принятия решений и оптимального управления производственными, проектными, социальными, экологическими и информационными рисками. При разработке и внедрении ИСМ, соответствующей приведенным выше стандартам ISO, организация способна получить целый комплекс серьезных преимуществ, которые рассмотрены ниже.

Основные преимущества создания интегрированных систем менеджмента заключаются:

- увеличение рыночной стоимости (капитализация) компании;
- трансформация знаний и навыков сотрудников в интеллектуальный потенциал компании;
- обеспечение согласованности действий внутри организации, при которых общий результат от взаимодействия процессов выше, чем простая сумма отдельных результатов;
- минимизация функциональной разобщенности, возникающей при разработке и внедрении отдельных систем менеджмента.
- Организационные преимущества для организации:
 - системное управление;
 - согласованное взаимодействие процессов и функций;
 - уменьшение объема документов на систему менеджмента, по сравнению с суммарным объемом документов в нескольких параллельных системах;
 - высвобождение менеджмента для стратегической деятельности;
 - значительное упрощение получения разрешений, лицензий и других разрешительных документов;
 - развитие подходов к менеджменту (сбору, анализу и обмену) экологической информации;
 - сокращение потерь ресурсов, сырья;
 - идентификация приоритетных экологических аспектов, привлечение к ним внимания и, тем самым, предотвращение развития серьезных экологических проблем (загрязнения окружающей среды, несоответствия требованиям законодательства, ответственности за прошлые нарушения и т.п.);
 - ликвидация мест несанкционированного накопления отходов производства и потребления, тем самым улучшая условия труда и обстановки на производственной

площадке;

- разрешение, смягчение, предотвращение конфликтных ситуаций с природоохранными органами и общественностью путем открытия и корректной интерпретации информации о загрязнении, разработки и внедрения экологических программ;

- снижение количества нештатных ситуаций, несчастных случаев;
- повышение производительности труда;
- эффективное использование ресурсов;
- уменьшение затрат на разработку, сертификацию и функционирование системы менеджмента, по сравнению с суммарными затратами при нескольких системах менеджмента.

Репутационные:

- повышение престижа организации на фондовых рынках;
- позитивное общественное мнение о надежности, стабильности и высоком уровне развития компании;
- улучшение репутации в глазах всех заинтересованных сторон;
- улучшение психологического климата в организации;
- повышение инвестиционной привлекательности.

Деятельность организации регламентирована, прежде всего, международными стандартами. Одним из средств реализации концепции устойчивого развития является внедрение в организации интегрированной системы менеджмента, позволяющей объективно оценить особенности ее функционирования в системе «экономика – общество – окружающая среда».

Таким образом, путем установления взаимосвязи между высшим руководством и персоналом, а также в процессе определения круга заинтересованных сторон, планирования и разработки применяемых технологий с учетом требований международных стандартов можно построить современную интегрированную систему менеджмента, ориентированную на концепцию устойчивого развития предприятия.

Ошибочно думать, что один менеджер управляет системой, это персонал – люди, которые работают в организации: от высшего руководства до обычного сотрудника, которые делают большой вклад в деятельность системы.

1.2 Внутренний аудит, основные понятия

В России внутренний аудитор как профессия существует уже более 10 лет. Как показывает практика, в российских организациях применяются следующие формы

организации системы внутреннего контроля: система внутреннего аудита, структурно-функциональная форма контроля, контрольно-ревизионная служба, ревизионная комиссия, аутсорсинг.

Так в российском производственном объединении, занимающимся пошивом верхней одежды АО «Весна», контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества осуществляет ревизор, а также независимый аудитор. Порядок деятельности ревизора общества определяется законодательством Российской Федерации, а также Положением и СТП предприятия, утверждаемым общим собранием акционеров общества. Ревизор избирается из числа акционеров общим собранием акционеров общества сроком на один год. Общее собрание акционеров общества вправе принять решение о досрочном прекращении полномочий ревизора. Ревизор проводит проверки финансово-хозяйственной деятельности общества, дает заключение, в котором содержатся сведения о степени достоверности данных, содержащихся в отчетах и иных документах, аналогично этому действует аудитор общества. Ревизии деятельности общества производятся не реже одного раза в год, их результаты обсуждаются общим собранием акционеров общества.

В ОАО «Кузбассэнерго» отдельным структурным подразделением выделена служба внутреннего аудита (далее СВА). Основными задачами СВА являются: контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества, его филиалов, представительств, эффективностью деятельности структурных подразделений Общества, участием Общества в инвестиционных проектах, реализуемых организациями Группы компаний; аудит бизнес-процессов Общества, выявление внутренних резервов для повышения эффективности их финансово-хозяйственной деятельности; координация деятельности ревизионных комиссий, участие в их работе; согласование проектов договоров, заключаемых Обществом; контроль за устранением нарушений и недостатков, выявленных СВА, ревизионной комиссией Общества, а также по результатам иных внешних проверок; взаимодействие с подразделениями ДО, Комитетами по аудиту Советов директоров, ревизионными комиссиями и внешними аудиторами; обеспечение деятельности ревизионной комиссии Общества; мониторинг функционирования системы внутреннего контроля в Обществе и разработка предложений по ее совершенствованию; выполнение указаний руководства по направлениям деятельности компании, в том числе в части планирования, организации и проведения внутренних аудиторских проверок в Обществе; контроль за эффективностью процессов управления рисками в Обществе и разработка предложений по повышению эффективности процессов управления рисками. СВА предназначена для выполнения указанных задач.

В российской компании ПАО «ТМК» служба внутреннего аудита создается по

решению Совета директоров ПАО «Трубная Металлургическая Компания» и является самостоятельным структурным подразделением Компании. Служба внутреннего аудита, осуществляя систематизированный и последовательный внутренний аудит бизнес-процессов и систем управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления в подразделениях Компании, призвана оценивать эти системы и способствовать повышению их эффективности. Функциональные обязанности сотрудников подразделений внутреннего аудита Группы «ТМК» определяются должностными инструкциями, которые разрабатываются Руководителем Службы внутреннего аудита Компании, согласовываются с Руководителями Дивизионов и утверждаются Генеральным директором ПАО «ТМК». В своей деятельности Служба внутреннего аудита руководствуется принципами независимости, объективности, компетентности и профессионального отношения к работе, а также стандартами деятельности внутренних аудиторов, определяемыми Международными профессиональными стандартами внутреннего аудита и Кодексом этики Института внутренних аудиторов.

Особенность международного опыта при организации внутреннего аудита, в компаниях – детализация видов аудита, существование Института внутренних аудиторов и Аудиторского комитета. Права последнего оговариваются внутри предприятия. Например, в компании General Motors комитет помогает Совету директоров контролировать правильность оформления финансовой отчетности и следит за соблюдением норм работы внешних аудиторов.

Проведение внутреннего аудита обосновывают повышением привлекательности компании для инвесторов и кредиторов. Кроме того, снижаются риски корпоративных скандалов из-за ошибок внешних аудиторов. Организации с филиалами в разных городах и количеством персонала более 10 тысяч человек ввело менеджмент качества. При этом следовали таким принципам: инициатива и контроль внедрения стандартов качества исходит от генерального директора; привлечение к аудиту внутренних процессов предприятия – профессиональных аудиторских компаний; выявление узких мест в организации рабочего процесса и противоречий в нормативных требованиях; внедрение корректив по результатам оценки: грамотный подбор и обучение сотрудников, которые периодически проводят перекрестный аудит между подразделениями.

В итоге сотрудники отметили улучшение как рабочего процесса, так и получаемого результата. Это увеличило количество заинтересованных отделов и закрепило практику обмена опытом для повышения эффективности системы менеджмента качества.

Мировая практика и опыт ведущих российских предприятий показывает:

построение эффективной системы внутреннего контроля важно не только для акционеров и собственников компании, но и для самой организации и ее сотрудников, поскольку правильно организованный контроль позволяет качественно и эффективно реализовывать бизнес-задачи. А это, в свою очередь, открывает большие перспективы развития для компании и для сотрудников. Но для развития важно иметь мужество признавать недостатки, а система управления рисками и система внутреннего контроля повышает его устойчивость предприятия в долгосрочной перспективе и создает условия для развития и инноваций.

После внедрения систем менеджмента руководство организации должно проявлять интерес к вопросам, связанным с тем, как функционируют системы менеджмента, где имеются слабые стороны и насколько результативны эти системы менеджмента. Справиться с этой задачей помогает внутренний аудит систем менеджмента – это форма контроля деятельности организации изнутри. Процедура помогает руководству проверять финансовое состояние бизнеса и достоверность отчетности. Главная цель внутреннего аудита – выявить риски и усовершенствовать бизнес-процессы после рекомендаций аудитора.

Результаты внутренних аудитов дают возможность руководству получить информацию для анализа и разработки корректирующих действий, а также выявления возможностей для улучшения, как отдельных процессов, так и систем в целом.

Основными целями проведения внутренних аудитов, на примере энергетической организации, является проверка соответствия систем менеджмента установленным требованиям стандартов ISO 9001:2015, ISO 50001:2018, ISO 14001:2015, результативности внедрения и поддержания систем менеджмента в рабочем состоянии. Внутренние аудиты предоставляют важные данные для оценки и усовершенствования систем менеджмента в целом.

Рекомендации по организации процесса аудита содержатся в требованиях стандарта ISO 19011:2018 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента». Руководящие указания данного документа могут быть также использованы в целях самодекларации и быть полезны организациям в проведении внутренних аудитов.

Данные рекомендации применяются при проведении проверок систем менеджмента качества на соответствие требованиям стандарта ISO 9001:2015, системы экологического менеджмента на соответствие требованиям стандарта ISO 14001:2015, системы энергетического менеджмента на соответствие требованиям стандарта ISO 50001:2018, а также могут быть применены при аудите других систем менеджмента.

В управлении качеством применяются три вида аудита, разделяющиеся по признаку в

чьих интересах работают аудиторы. Это аудиты первой стороны (внутренний аудит), второй стороны (аудит поставщиков) и третьей (сертификация). В данной работе рассматривается аудит первой стороны.

Внутренний аудит — это аудит первой стороны, который проводит сама организация внутри своих структурных подразделений. Аудитором может являться сотрудником этой организации или человеком, нанятым специально для проведения внутренних аудитов. Данный сотрудник организации проводит внутренний аудит, делая это в интересах самой организации.

Одна из эффективных форм контроля систем менеджмента организации — это внутренние аудиты. Они проводятся для определения соответствия деятельности организации требованиям международных и национальных стандартов систем менеджмента, а также внутренним требованиям организации.

Когда, внутренние аудиты работают в соответствии с требованиями стандарта ISO 19011:2018, то и все оставшиеся процессы системы менеджмента качества будут сплоченно работать и непрерывно совершенствоваться. А найденные несоответствия рассматриваются не как проблемы организации, а как решение, которое ведет к совершенствованию процесса, а значит и к достижению целей и желаемых результатов.

Внутренний аудит проводится с целью:

- проверки и оценки эффективности и результативности функционирования отдельных элементов системы и систем менеджмента в целом;
- выявления соответствия систем менеджмента требованиям стандартов (международных и отечественных), законодательным и иным требованиям, нормативно-технической документации, и прочих документов указанных в критериях аудита;
- выявления несоответствий, недостатков и слабых точек в системах менеджмента для повышения их эффективности и последующего их совершенствования.
- Внутренний аудит систем менеджмента позволяет решать ряд задач:
- анализ и решение корневых причин, выявленных несоответствий и слабых точек;
- подтверждение требованиям, указанным в критериях аудита;
- предотвращение появления проблем на производстве или в предоставлении услуг;
- оценивание уровня понимания и перенимания сотрудниками организации целей, задач и требований организации, установленных документами систем менеджмента.

Внутренний аудит проводится для того, чтобы руководство могло получить

объективную информацию о состоянии системы менеджмента в организации и принять необходимые меры для ее улучшения. Многие организации передают процесс внутреннего аудита на аутсорсинг. Внутренний аудит систем менеджмента на аутсорсинге имеет ряд преимуществ, включая:

1. Экономия времени и ресурсов: аутсорсинг позволяет сократить затраты на содержание собственной команды аудиторов, а также снизить время, необходимое для проведения аудита.
2. Улучшение качества аудита: аутсорсинговая компания обычно имеет более высокую квалификацию и опыт в проведении аудитов, что должно повысить качество проверок.
3. Гибкость и адаптивность: аутсорсинговые компании могут быстро реагировать на изменения в требованиях и стандартах, а также адаптироваться к различным условиям работы организации.
4. Доступность: аутсорсинговые услуги могут быть доступны по более низким ценам, чем содержание собственной команды.
5. Уменьшение рисков: аутсорсинг может снизить риски, связанные с ошибками или недостатками в системе управления, так как аутсорсинговая компания несет ответственность за качество своих услуг.

Предприятия должны проводить общий внутренний контроль или проверку хозяйственной деятельности. Процедуру и итоги проверки компания обязана регламентировать самостоятельно, и строгих требований в законе нет, ответственности за нарушение не предусмотрено. На рисунке 1 представлена схема проведения типового внутреннего аудита.

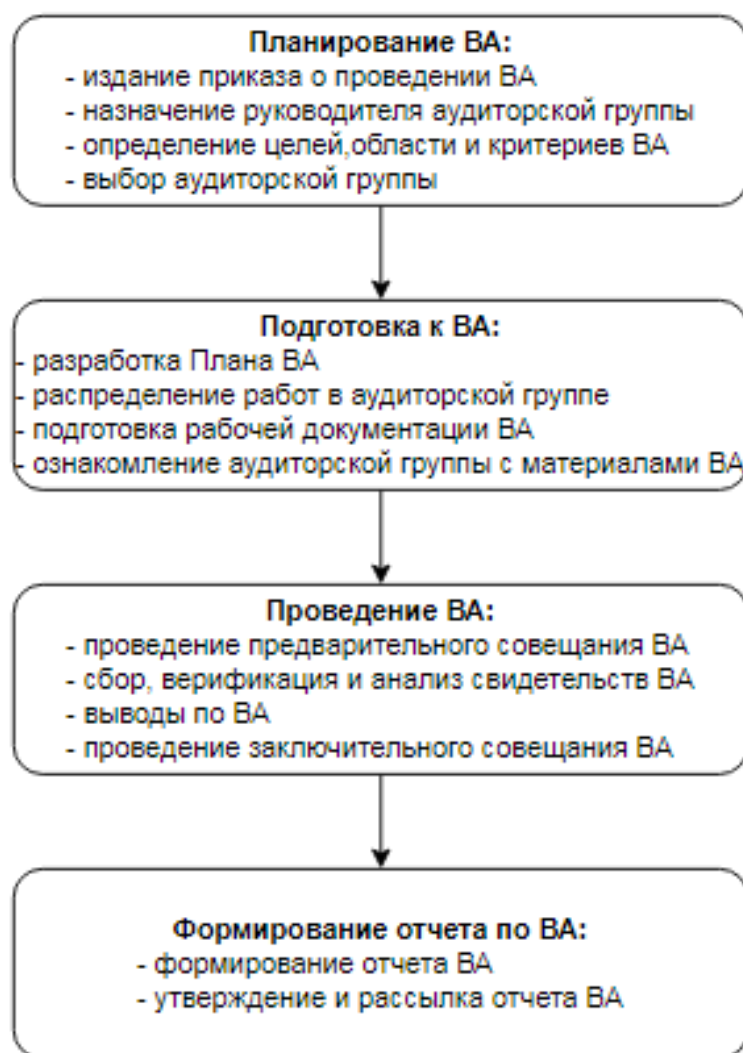


Рисунок 1 – Типовая блок-схема проведения внутреннего аудита

Аудит в современной организации основан на риск-ориентированном подходе. Этот процесс, в котором использованы положительные стороны не только подтверждающего и системно-ориентированного аудита, но и аудита, который преимущественно базируется на статистических либо экспертных исследованиях.

Особенностями проведения видов аудита в различных организациях являются:

- использование в организациях автоматизации процесса проведения внутреннего аудита;
- современный электронный документооборот, так как очень важна актуальность документа в настоящий момент времени;
- присутствие понимания СМ у всех сотрудников организации;
- особенное внимание отдается контролю корректирующих и мероприятий;
- наличие высококвалифицированного персонала в деятельности внутреннего аудита.

Однако, существуют и свои проблемы, такие, как отсутствие мотивации внутренних аудиторов, проведенные аудиты не помогают улучшить бизнес-процесс, аудиты отвлекают от основной работы из-за отсутствия выделенных штатных единиц под внутренних аудиторов.

Для всех этих проблем в области внутреннего аудита специалисты рекомендуют: эффективнее планировать внутренние аудиты, учитывая работу и загруженность проверяемого подразделения и сотрудников этого подразделения, а также самих аудиторов. Должно практиковаться поощрение и поддержка от высшего руководства для внутренних аудиторов. Процедура проведения внутреннего аудита должна включать в себя метод определения риска и результатов деятельности, связанных с критериями аудита, чтобы обеспечить объективный вывод в ходе проделанной работы.

Сегодня крупные российские предприятия и организации имеют внедренную и сертифицированную систему управления качеством согласно требованиям стандарта, ISO 9001:2015. Продукция или услуги таких предприятий пользуются спросом, как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Однако имеют место быть организации, для которых повышение качества продукции является не первостепенной задачей, рассматриваемой как ненужное вложение своих ресурсов. В таких организациях недостаточно времени уделяется внутреннему аудиту, что дает низкую оценку современного состояния СМ на отечественных предприятиях.

Основные проблемы внутреннего аудита на российских предприятиях это:

- недостаточная заинтересованность высшего руководства и сотрудников, и как следствие, влечет за собой неэффективный, низкий уровень принятия управленческих решений (корректирующих мероприятий) по итогам внутреннего аудита;
- низкая исполнительская дисциплина корректирующих мероприятий и рекомендаций аудиторов, так как не отслеживаются выполнение рекомендаций и задач в поставленный срок, теряя со временем их актуальность;
- низкая компетенция внутренних аудиторов;
- высокая продолжительность проведения внутреннего аудита.

Из этого следуют проблемы в СМ организаций: проблемы в процессах СМ не корректируются, СМ работает неправильно не в полную силу, не происходит ожидаемого улучшения, не выявляются системные ошибки, которые систематически повторяются.

Во многих российских компаний, где проводился опыт улучшения процесса внутреннего аудита, говорят о необходимости:

- увеличения вовлеченности персонала в процесс внутреннего аудита;
- повышений квалификаций внутренних аудиторов с помощью специальных

курсов;

- отслеживания и сокращения сроков проводимых внутренних аудитов;
- проводить анализ и совершенствовать процесс проведения внутреннего аудита.

При современном уровне развития информационных технологий организации могут оптимизировать процесс сбора, учета и анализа данных, с помощью цифровизации и автоматизации процесса внутреннего аудита.

В мировой и российской практике уже был положительный опыт в проведении дистанционных внутренних аудитов, в связи с ситуацией перехода на дистанционную работу в 2020 году из-за пандемии, во многих организациях стали проводиться и внедряться дистанционные аудиты.

В современных условиях дистанционные аудиты с применением информационных технологий и систем (программные обеспечения, программы по обработке больших данных, различные мессенджеры и т.д.) стали единственным выходом для продолжения функционирования процессов проведения аудитов, как сертификационных, так и внутренних. Цифровые технологии помогают обеспечивать непрерывную поставку продукции или услуг на рынок сбыта, которые соответствует всем обязательным требованиям в сфере деятельности организации и требованиям, которые организация приняла на себя добровольно по средствам соответствия требованиям стандартов систем менеджмента.

Во время перехода в цифровую среду многим организациям пришлось переработать и пересмотреть процессы и процедуры для удаленных внутренних и внешних аудитов. Появились новые риски, связанные с цифровыми технологиями, которые пришлось учесть, чтобы обеспечить непрерывную деятельность организации – это и стабильность Интернет-соединения, хранение и защита информации т. д.

Встречи стали проводиться он-лайн с использованием видеоплатформ, запрашивание необходимых документов стало происходить в электронном виде по электронной почте. Это значительно сократило время на подготовку и проведение аудита, что безусловно является огромным плюсом для процесса проведения аудита.

2 Анализ проблем процесса управления СМ и ВА в исследуемой организации

Главной и основной проблемой в области управления систем менеджмента является недостаточная эффективность концепции управления системами менеджмента организации, так показывает мировой опыт. В общем, это связано с отсутствием внимания к процессам систем менеджмента, несоответствием между стратегией организации и ее концепцией управления системами менеджмента, недостаточной или совершенно отсутствующей заинтересованности руководства организации в процессах управления системами менеджмента и неэффективной, формальной организацией внутренней коммуникации.

В исследуемой организации ситуация в этой области похожа и не идеальна. Одной из основных проблем является недостаточное внимание к культуре систем менеджмента, низкая осведомленность о принципах управления системами менеджмента, не желание принять новую концепцию управления и в целом резкое непринятие всего, что связано системами менеджмента. Это обусловлено с недостаточной подготовкой специалистов в этой области, отсутствием общей стратегии по улучшению концепции систем менеджмента, здесь можно говорить о менталитете, что влечет формальный подход в сфере управления системами менеджмента, а также недостаточным вниманием к стандартам в области управления системами менеджмента.

Еще одной проблемой является слабая интеграция систем менеджмента в организационную культуру. Это связано с отсутствием понимания важности управления системами менеджмента, недостаточной мотивацией сотрудников и недостаточной интеграцией управления системами менеджмента в обыденные процессы организации.

Может выделить следующие аспекты проблем в сфере управления системами менеджмента:

- множество распорядительных документов по организации процесса ВА СМ на всех его этапах (приказы, служебные записки, распоряжения и т.д.);
- отсутствие культуры СМ среди сотрудников организации;
- недостаточное количество квалифицированных внутренних аудиторов;
- низкая квалификация внутренних аудиторов и отсутствие мотивации у действующих аудиторов для участия в процессе ВА СМ;
- недостаточное выделение ресурсов на организацию процесса ВА СМ;
- отсутствие заинтересованности в результатах процесса ВА со стороны высшего руководства;
- отсутствие автоматизированной системы по процессу ВА СМ;

- недостаточное внимание к рекомендациям аудиторов;
- отсутствие мониторинга и контроля за эффективностью рекомендаций после их внедрения;
- недостаточная осведомленность и понимание высшего руководства о системах менеджмента и как они могут помочь организации в достижении своих стратегических целей;
- отсутствие четкого понимания требований и ожиданий заинтересованных сторон, что может привести к тому, что организация не будет соответствовать требованиям и ожиданиям всех заинтересованных сторон;
- отсутствие стандартизации процесса внутреннего аудита систем менеджмента;
- недостаточное или неправильное использование инструментов и методологий в области управления системами менеджмента;
- недостаточная вовлеченность и эффективность работников.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что основные проблемы в области управления СМ в части планирования и построения концепций СМ – это недостаточная эффективность, недостаточное внимание к культуре СМ и низкая интеграция СМ в организационную культуру компании, а также отсутствие стандартизации и автоматизации процесса.

Очень важной проблемой в области управления системами менеджмента является – организация формального подхода к процессу внутреннего аудита. Внутренний аудит связан с получением информации. Методы получения информации в ходе проведения внутреннего аудита, последующий ее анализ и обработка составляют основную характерную черту процесса внутреннего аудита, что отличает его от других процессов систем менеджмента. В отличие от остальных процессов СМ, когда выходные результаты процессов передаются на входы процессов, на вход процесса внутреннего аудита с выходов других процессов фактически ничего не передается. Это означает, что аудиторы должны собирать разрозненную информацию по СМ из разных отделов и подразделений, затем анализировать ее в соответствии критериям аудита. А эффективность процесса внутреннего аудита в большинстве зависит от поддержки данного процесса высшего руководства организации, квалификации и опыта внутренних аудиторов и их мотивации.

Существует два вида внутреннего аудита: плановый внутренний аудит и внеплановый внутренний аудит.

Плановые внутренние аудиты проводятся в соответствии с планом, его составляют на год или как в исследуемой организации на три года. Он составляется руководителем

направления систем менеджмента, согласовывается с генеральным директором организации, уполномоченными по системам менеджмента в подразделениях и директорами структурных подразделений.

Внеплановые аудиты возникают по разным причинам, например снижение результативности процессов СМ, внедрение новых процессов СМ, внедрение новых технологических процессов, обращение руководства о проведении внутреннего аудита, реализация рискованных событий, увеличение числа аварийных или внештатных ситуаций и др.

Основанием для проведения внепланового внутреннего аудита служит приказ, служебная записка или устное указание высшего руководства организации, уполномоченного по системам менеджмента или генерального директора с указанием причины проведения.

Порядок подготовки, проведения внеплановых внутренних аудитов, отчетность, разработка корректирующих мероприятий соответствует общему порядку процесса проведения внутренних аудитов в организации.

Проведение внутренних аудитов, как и любого другого процесса, осуществляется поэтапно, для упорядочивания проверки.

В ходе анализа процесса проведения ВА СМ в организации выявлен ряд узких мест и проблемных моментов. Для анализа процесса ВА СМ были проанализированы внутренние регламентирующие документы по СМ, документированные свидетельства проведения ВА СМ, принято участие во ВА СМ, проведено интервьюирование действующих внутренних аудиторов организации и участников аудируемой стороны.

По итогам проведенной работы, на примере исследуемой организации, был выявлен ряд узких мест и проблемных моментов в процессе поведения внутреннего аудита систем менеджмента, которые описаны ниже.

Несоответствие процессов и процедур требованиям стандарта ISO 19011:2018 по аудиту систем менеджмента.

Не все внутренние аудиторы организации обучены по стандарту ISO 19011:2018. А если внутренние аудиторы не обучены, то они могут не знать, как правильно оценивать соответствие процессов и процедур требованиям стандарта ISO 19011: 2018. Это может привести к неправильной оценке систем менеджмента, упущению нарушений законодательства, что повлечет за собой штрафные санкции от надзорных и проверяющих органов, ошибочной оценке репутации организации и т.д. В результате, организация может столкнуться с негативными последствиями, которые были перечислены выше.

Поэтому обучение внутренних аудиторов является важным компонентом для обеспечения соответствия процессов и процедур требованиям стандарта ISO 19011:2018.

Недостаточная регламентация процесса проведения ВА СМ, а именно процесс формально описан в Положениях по СМ.

Чтобы обеспечить единый подход к процессу внутреннего аудита систем менеджмента, внутри организации, необходим внутренний стандарт по процессу внутреннего аудита систем менеджмента. Он установит правила и порядок выполнения задач по проведению внутреннего аудита систем менеджмента, определит роли и ответственность сотрудников, а также обеспечит контроль за выполнением задач. Стандарты помогают улучшить эффективность работы, повысить эффективность внутренних бизнес-процессов, повысить результативность, снизить риски и улучшить управление ресурсами. Стандарты по процессу внутреннего аудита систем менеджмента позволяют обеспечить полноту и объективность оценки систем менеджмента и выявлять узкие места в бизнес-процессах организации, давать рекомендации по улучшению и т.д.

Формальная интеграция систем менеджмента, а именно в организации проводится внутренний аудит систем менеджмента, как ИСМ, но документально это нигде не закреплено и по факту каждая из систем менеджмента существует по отдельности.

Интеграция этих трех систем менеджмента – экологического, энергетического и системы менеджмента качества позволили бы достичь оптимального баланса между текущими финансовыми, производственными, социальными, экологическими и другими показателями. Достоинство интегрированной системы менеджмента заключается в том, что все три системы соединены в одну, что значительно упрощает процесс управления системами менеджмента в организации и экономит ресурсы организации.

Формальный подход к процессу проведения ВА СМ: отсутствие подготовки к ВА СМ, не полный охват критериев аудита, формулировка наблюдений аудита при отсутствии свидетельств и т.д.

В ходе участия в одном из внутренних аудитов организации, было замечено, что участники внутреннего аудита со стороны группы аудиторов проявляют формальный подход к работе. Сотрудники, входящие в состав аудиторской группы, недобросовестно знакомятся с документацией подразделения, которое проверяют. Не охватывают все критерии аудита, так как не имеют должной подготовки и квалификации, не имеют достаточно времени и желания. Не проявляют беспристрастность в ходе проверки, а именно, могут со слов коллеги, проверяемого подразделения, сформулировать и внести в итоговой отчет по внутреннему аудиту непроверенные формулировки наблюдений аудита без каких-либо свидетельств.

Множество распорядительных документов по организации процесса ВА СМ, а именно: распоряжения о сборе информации для ВА СМ, о проведении ВА СМ и т.д.

Практически на каждый шаг по организации процесса по внутреннему аудиту систем менеджмента готовится тот или иной распорядительный документ: приказ, служебная записка, распоряжение и т.д., что в свою очередь достаточно сильно увеличивает время на подготовку к проверке структурного подразделения. Например, для этапа подготовки к внутреннему аудиту систем менеджмента, выпускается Распоряжение «О подготовке к внутреннему аудиту», в котором дается распоряжение предоставить необходимые документы для проверки подразделения, оно согласуется с Заместителем генерального директора – техническим директором, с директором станции проверяемого подразделения, с начальником цеха/отдела проверяемого подразделения станции, с Руководителем направления систем менеджмента. Это очень долгий и ненужный процесс он требует большого количества времени, которое при этом расходуется неэффективно.

Человеческий фактор: отсутствие культуры СМ сотрудников организации. Восприятие ВА систем менеджмента, как дополнительная нагрузка, не приносящая ценности, как для самих сотрудников, так и для деятельности организации.

Недостаточное количество квалифицированных внутренних аудиторов и отсутствие мотивации у действующих аудиторов для участия в процессе ВА СМ.

В организации недостаточно выделяется средств для повышения квалификации внутренних аудиторов. Работа внутренних аудиторов материально не вознаграждается, работа ведется параллельно с основной работой занимаемой должности, т.к. в штатном расписании организации не предусмотрены должности внутренних аудиторов, что влечет полную немотивированность к работе внутренних аудиторов.

Низкая квалификация внутренних аудиторов, отсутствие знаний требования ISO 19011:2018, истекший срок сертификата внутреннего аудитора по СМ.

Многие внутренние аудиторы имеют сертификат, выданный по более ранней версии стандартов ISO 14001и ISO 50001, а сертификата, подтверждающего обучение требованиям стандарта ISO 19011:2018 не имеет никто. Аудиторы не всегда проходят обучение с появлением новых версий стандарта.

Недостаточное выделение ресурсов на организацию процесса ВА СМ, неоплачиваемое совмещение обязанностей внутреннего аудитора с основной деятельностью, необеспечение средствами индивидуальной защиты (СИЗ), необеспечение транспортировки внутренних аудиторов для перемещения между объектами аудита (структурные подразделения) организации находятся на значительном удалении от

постоянного места работы внутренних аудиторов), недостаточное выделение средств для повышения квалификации внутренних аудиторов.

Отсутствие заинтересованности в результатах процесса ВА со стороны высшего руководства.

Высшее руководство организации демонстрирует незаинтересованность в процессе внутреннего аудита. Это проявляется в корректировке «Отчета по внутреннему аудиту», рекомендациями убрать из отчета «ненужные» формулировки наблюдений внутреннего аудита. Нет контроля исполнения рекомендаций данных в ходе проведенных аудитов. Нет дисциплинарных взысканий за не предоставление: информации к предполагаемому аудиту, планов корректирующих мероприятий и их исполнения и т.д.

Отсутствие автоматизированной системы по процессу ВА СМ, как следствие низкая эффективность аудиторской деятельности из-за упущения важных аспектов проверки; низкая точность отчетности, что может привести к неправильным выводам и решениям; ошибки в данных из-за потери информации; неэффективное использование времени; отсутствие централизованного хранения данных, что затрудняет доступность и анализ информации.

Недостаточное внимание к рекомендациям аудиторов, после проведения внутреннего аудита систем менеджмента, рекомендации не получают должного внимания, как следствие происходит повторение ошибок, а также отсутствие мониторинга и контроля за эффективностью рекомендаций после их внедрения.

Эти проблемы приводят к снижению результативности процесса ВА, а это в свою очередь влечет следующие последствия:

- недостижения целевых показателей СМ;
- росту аварийности на производстве;
- росту вероятности реализации рисков СМ;
- снижению удовлетворенности потребителей;
- репутационным рискам;
- снижению показателей финансово-хозяйственной деятельности (ФХД) и т.д.

3 Разработка рекомендаций по оптимизации процесса ВА

Для разработки рекомендаций по оптимизации процесса внутреннего аудита был проведен анализ текущего состояния процесса и выявлены его слабые места. Затем были предложены следующие рекомендации:

1. Описание процедуры и процесса внутреннего аудита систем менеджмента, для четкого определения ролей и функций всех действующих лиц и заинтересованных сторон. В дальнейшем данную работу можно будет включить в стандарт по процессу внутреннего аудита для его оптимизации и стандартизации.

2. Автоматизация процессов внутреннего аудита. Использование специальных программ и инструментов может значительно ускорить процесс аудита и повысить его качество.

3. Увеличение структуры и состава команды внутреннего аудита. Необходимо определить оптимальное количество аудиторов и распределить их задачи таким образом, чтобы они могли эффективно выполнять свои функции.

4. Улучшение коммуникации между внутренними аудиторами и руководством компании. Регулярные встречи и обсуждения проблем помогут улучшить понимание процесса аудита со стороны руководства и повысить эффективность работы команды.

5. Обучение и повышение квалификации внутренних аудиторов. Регулярное обучение и повышение квалификации помогут аудиторам улучшить свои навыки и знания, что приведет к более качественному выполнению задач.

6. Рассмотреть возможность передачи процессов СМ на аутсорсинг – это передача организацией бизнес-процесса СМ на обслуживание другой компании, специализирующейся в области систем менеджмента. Аутсорсинг позволяет сократить расходы на содержание собственных специалистов, а также снизить затраты на их обучение. Аутсорсинговые компании обычно имеют более короткие сроки выполнения процесса, чем внутренние команды, быстрее адаптируются к изменениям в процессах СМ, их специалисты имеют более высокую квалификацию и располагают более богатым опытом.

Для успешного решения задач в области управления процесса внутреннего аудита можно и необходимо применять различные методы и технологии. В качестве примера можно назвать:

- PDCA-цикл (Plan-Do-Check-Act) – метод, основанный на последовательном выполнении этапов планирования, выполнения, проверки и улучшения процессов [6];
- методы управления рисками – позволяют определить и управлять рисками;
- методы управления процессами – позволяют оптимизировать процессы

производства и управления;

- методы обучения и развития персонала – используются для повышения компетенции персонала в области СМ;

- методы управления изменениями – позволяют эффективно управлять изменениями в процессе ВА и обеспечить его соответствие требованиям заинтересованных лиц и регламентирующим документам.

3.1 Описание процедуры и процесса ВА СМ

Одним из решений проблем в сфере управления СМ и ВА исследуемой организации является разработка процедуры, процесса внутреннего аудита систем менеджмента.

Процедура внутреннего аудита разработана в соответствии с требованиями международных стандартов ISO 9000:2015, ISO 9001:2015, ISO 19011:2018 с целью установления единых требований к планированию, подготовке и проведению внутренних аудитов систем менеджмента в рамках реализации, требований п. 9.2 ISO 9001:2015 основными задачами, которой является:

- установление единых требований в организации, к подготовке и проведению внутренних аудитов систем менеджмента;

- обеспечение оптимального взаимодействия ответственных лиц по обмену информацией в организации при и проведении внутренних аудитов систем менеджмента;

- установление единых требований к оформлению и управлению записями, содержащими результаты внутренних аудитов систем менеджмента.

Перед началом внутреннего аудита всегда проводится вводное совещание, для обозначения целей, критерий, сроков аудита и т.д. В общем случае его проведение должно включать следующее:

- представление группы аудиторов;

- подтверждение имеющихся причин проведения аудита и его области распространения;

- подтверждение критериев, на соответствие которым проводится, аудит;

- краткий обзор плана аудита и методов его проведения;

- пояснение, что аудит носит выборочный характер;

- сообщение проверяемой стороне, что вся информация, полученная в ходе аудита, будет рассматриваться как конфиденциальная;

- определение формы представления результатов аудита;

- классификацию наблюдений аудита;

- обсуждение деталей заключительного совещания;
- ответы на возникающие вопросы.

В процедуре внутреннего аудита задействовано много работников организации ниже рассмотрим пример тех, кто необходим для проведения внутреннего аудита в организации и их функции. Все лица участвующие в процессе внутреннего аудита, должны обладать необходимой для своей роли компетенцией, т.е. – способностью применять знания и навыки для достижения намеченных результатов (продемонстрированная компетентность может рассматриваться как квалификация) [ISO 9000:2015].

Специалист, который проводит аудит, является аудитором. Аудитор проверяет соответствие деятельности организации определенным стандартам и требованиям, ему поручена ответственность за проведение конкретного внутреннего аудита лицом, ответственным за управление программой аудита [ISO 19011:2018]. Он должен иметь дополнительные знания и навыки для управления и руководства аудитом для обеспечения результативного и эффективного проведения аудита.

Вся деятельность организации состоит из бизнес-процессов. Процесс – совокупность взаимосвязанных и (или) взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченного результата [ISO 9000:2015]. В зависимости от контекста «намеченный результат» называется выходом, продукцией или услугой. Входами для процесса обычно являются выходы других процессов, а выходы процессов обычно являются входами для других процессов. Два или более взаимосвязанных и взаимодействующих процессов совместно могут также рассматриваться как процесс.

У всех бизнес-процессов есть владельцы. Владелец бизнес-процесса – должностное лицо (руководитель), которое в соответствии со своими должностными обязанностями несет ответственность за реализацию, совершенствование бизнес-процесса и его результаты. Он должен обеспечивать однозначное понимание всеми участниками бизнес-процесса их ответственности и полномочий в рамках процесса, за который он несет ответственность, должен организовывать взаимодействие нескольких участников при решении проблем, связанных с исполнением данного бизнес-процесса. При перспективе улучшения бизнес-процесса – потенциального события, которое в случае реализации окажет позитивное влияние на достижение целей бизнес-процесса, бизнес-процессы не требуют обязательной коррекции, однако целесообразно проводить их анализ, поскольку в дальнейшем они могут послужить причинами реализации рисков. Владелец бизнес-процесса или лицо им уполномоченное также, может быть ответственным за сбор

информации и анализ проблем в бизнес-процессе, формирования предложений по улучшению бизнес-процесса, а также регистрирующее информацию о бизнес-процессе в специализированных информационных системах/ресурсах и отвечающее за ее актуальность. Руководитель структурного подразделения может назначаться владельцем нескольких процессов, объединенных в рамках направления деятельности, при этом:

— функция, реализуемая структурным подразделением, может совпадать с направлением деятельности или с процессом;

— совпадение функционала структурных подразделений с направлением деятельности или процессом не означает, что данное направление деятельности или процесс осуществляются без участия в них других структурных подразделений.

Высшим руководством являются – лицо или группа работников, осуществляющих руководство на высшем уровне [ISO 9000:2015] это может быть генеральный директор, заместители генерального директора по направлениям, главный инженер. Понятно, что высшее руководство не всегда лично участвует в процессе внутреннего аудита в виду своей занятости, поэтому высшее руководство может делегировать свои полномочия. Обычно такое лицо – это представитель высшего руководства. Представитель состава руководства организации, который не зависимо от основных обязанностей, несет ответственность и имеет полномочия, распространяющиеся на: обеспечение разработки, внедрение и поддержание в рабочем состоянии процессов, требуемых системами менеджмента; представление отчетов высшему руководству о функционировании системы менеджмента качества и необходимости ее улучшения; содействие распространению понимания требований потребителей по всей организации.

После завершения проверки обязательно готовится заключение по результатам аудита – выходные данные аудита, предоставленные группой по аудиту после рассмотрения целей аудита и всех наблюдений аудита [6]. Заключительное совещание – это совещание, проводимое в заключение аудита, с целью представления и обсуждения результатов аудита и определения необходимости дальнейших действий. В общем случае проведение заключительного совещания должно включать следующее:

- благодарность проверяемым подразделениям за оказанное содействие в работе;
- повторное представление группы аудиторов;
- подтверждение причин аудита, области и критериев;
- вынесение заключения по результатам аудита;
- приглашение принять участие в обсуждении любых специфичных моментов;
- определение ориентировочной даты проведения следующего аудита.

В ходе внутреннего аудита формируются наблюдения, констатирующее

незначительное единовременное легко устранимое отклонение от требований стандартов – замечания, по итогу при формировании отчета по внутреннему аудиту замечания требуют обязательной коррекции.

Внутренний аудит может проводиться вне годового плана организации по внутренним аудитам, его может инициировать, например владелец бизнес-процесса, если таковая необходимость возникает. Инициатор аудита – должностное лицо (не ниже начальника отдела), которое определяет несоответствия и имеет полномочия для активации внепланового аудита с целью подтверждения выявленных несоответствий и улучшения бизнес-процессов.

В ходе проверки аудиторами формируются замечания/несоответствия, которые подлежат обязательной дальнейшей коррекции для улучшения функционирования бизнес-процессов организации и систем менеджмента в целом. Систем. Коррекция – это действие, предпринятое для устранения обнаруженного замечания/несоответствия [ISO 9000:2015]. Для устранения самой причины несоответствия/замечания применяются корректирующие действия – действия, предпринятые для устранения корневой причины обнаруженного несоответствия или другой нежелательной ситуации.

Внутренний аудит проводится согласно критериям аудита – совокупность политик, процедур или требований; документ или отдельный его раздел (пункт), устанавливающий требования к деятельности или процессу, и документы, на которые делаются нормативные ссылки. Критерии аудита используют для сопоставления с ними свидетельств аудита [6].

Для эффективного управления СМ в организации применяют риск-ориентированный подход. Проводят индикацию и оценку всех рисков связанных с деятельностью организации, составляют реестр рисков и возможностей (база данных, содержащая ключевую информацию о рисках организации) и делают оценку рисков, затем разрабатывают мероприятия по управлению рисками. Мероприятия по управлению рисками – это действия, осуществляемые организацией в отношении выявленного риска в рамках выбранной стратегии реагирования, которые позволяют привести текущий уровень риска к приемлемому для организации уровню за счет снижения вероятности наступления риска и/или последствий от его реализации. Сочетание вероятностей событий и их последствий, угроза негативного влияния случайных событий на достижение целей бизнес-процесс, есть область риска бизнес-процесса. Области риска требуют обязательного включения их в Реестр рисков, целесообразно проводить их анализ, поскольку в дальнейшем они могут послужить причинами возникновения замечаний и несоответствий.

В ходе проверки структурного подразделения, аудитор регистрирует свои наблюдения (наблюдение аудита) – это результат оценки собранных свидетельств аудита на соответствие критериям аудита [6]. Наблюдения аудита могут указывать на соответствие или несоответствие критериям аудита, на возможности улучшения, а также области риска. Наблюдения, указывающие на несоответствие критериям внутреннего аудита систем менеджмента, делятся на следующие типы:

- несоответствия (Н);
- замечания (З);
- области риска (Р);
- возможности улучшения (В).

В случаях, когда для выявленных в ходе аудитов вышеперечисленных наблюдений не предпринимаются корректирующие действия, коррекция либо анализ, статус наблюдений может изменяться в сторону увеличения степени значимости нарушения требований критериев ($P > Z > H$).

В ходе проверки может выявиться несоответствие в проверяемом бизнес-процессе требованиям стандарта по которому ведется проверка. Несоответствие – невыполнение требования [6]. Несоответствия требуют назначения корректирующих действий.

К несоответствию относится:

- отсутствие в системе определённого требования стандарта;
- частое или намеренное невыполнение указанного требования документально оформленного в системе организации;
- невыполнение основной цели, подразумеваемой в требованиях систем;
- невыполнение юридического или законодательного требования;
- многочисленное несущественное несоответствие одному и тому же требованию стандартов или систем организации;
- намеренное невыполнение структурными подразделениями корректирующих действий (КД).

Чтобы корректно описать процедуру внутреннего аудита, необходимо заострить внимание на некоторых понятиях ВА, например стандарты серии ISO говорят о таких понятиях внутреннего аудита, как, область аудита, она обычно включает место проведения аудита – это в подразделения, в которых ведется проверка, это виды деятельности и процессов, а также охватываемый период времени. Также нужно разобраться чем является объект аудита – это определённый вид деятельности, процесс, информационная система, информационный ресурс, бизнес-направление, и/или структурное подразделение организации, система менеджмента качества в целом или её

элемент, подлежащие проверке.

Любой аудит стоит начинать с составления плана аудита – это описание деятельности и мероприятий по проведению аудита [6].

Программа аудита – совокупность одного или нескольких аудитов, запланированных на конкретный период времени и направленных на достижение конкретной цели [6]. Программа аудита включает всю деятельность, необходимую для планирования, организации и проведения аудитов. При планировании программы аудита необходимо учитывать:

- влияние, которое определённый вид деятельности организации оказывает на процесс достижения целей в области СМ;
- состояние вида деятельности;
- результаты предыдущих аудитов;
- присутствие персонала на рабочих местах;
- занятость аудиторов;
- инспекционные проверки;
- указания на проблемы;
- необходимость анализа вида деятельности на предмет улучшения;

Во время проверки, аудитор делает наблюдения, которые называют – свидетельства аудита – это записи, изложение фактов или другая информация, которые имеют отношение к критериям аудита и могут быть проверены [6]. Свидетельства аудита должны быть объективными. Под объективным свидетельством понимается:

- фактическое свидетельство (доказательство) различий между требованиями стандартов и соответствующими процедурами;
- фактическое свидетельство различий между процедурами и сложившейся практикой работы;
- отсутствие свидетельств, подтверждающих внедрение различных разделов стандарта;
- отсутствие свидетельств, демонстрирующих постоянное улучшение различных частей системы.

Знания или опыт по специальному вопросу могут быть отнесены к процессу или деятельности, подвергаемым аудиту, а также к вопросам языка или культуры.

Паспорт процесса – это документ, который описывает процесс выполнения определенной работы или задачи [9], представлен ниже в таблице 1. В нем содержится информация о том, каким образом должна выполняться работа, какие шаги необходимо предпринимать, какие ресурсы нужны для выполнения задачи и какие результаты должны

быть достигнуты. Паспорт процесса является важным инструментом управления процессами и позволяет упростить и стандартизировать процессы в организации. Он помогает улучшить качество работы, сократить время выполнения задачи и повысить эффективность работы направления СМ.

Таблица 1 – Паспорт процесс

Наименование процесса	ВА СМК
Результат (выход) процесса	Отчет по ВА
Потребители результата процесса	Владельцы БП
Вход и его поставщик	Программа ВА Общества, поставщик – руководитель Направления СМ
Владелец БП	План проведения ВА, поставщик – ведущий аудитор
Исполнитель	Генеральный директор
Ресурсы процесса	Руководитель направления СМ
Управляющее воздействие	Внутренний аудитор
Показатели эффективности	Внутренние аудиторы, технические эксперты
Риски процесса	Политики СМ организации;

Основными целями ВА СМ являются:

- определение соответствия СМ требованиям ISO 19011:2018, ISO 14001:2015, ISO 50001:2018 и внутренним требованиям СМ организации;
- определение результативности внедрения СМ и поддержания их в рабочем состоянии;
- проверка выполнения и определение результативности корректирующих результатам предыдущих аудитов;
- выявление потенциальных возможностей для улучшения в СМ организации;
- выявление областей риска БП в организации;
- представление результатов ВА высшему руководству для последующего анализа и улучшения СМ организации.

Критериями ВА СМ организации являются:

- Политики систем экологического и энергетического менеджмента организации;

- требования ISO 9001:2015;
- требования ISO 14001:2015;
- требования ISO 50001:2018;
- требования локальной нормативной документации, введенные в организации, применимые к объекту аудита;
- запланированные мероприятия (выполнение распоряжений, приказов и т.п.);
- внешние законодательные и иные требования, применимые к объекту аудита, а также другие требования внешних заинтересованных сторон, принятые или обязательные для объекта аудита.

Для проведения внутреннего аудита систем менеджмента организации требуются ресурсы (аудиторы). ВА СМ в организации проводится группой внутренних аудиторов с назначенным ведущим аудитором группы или одним аудитором. Все внутренние аудиторы должны быть утверждены приказом генерального директора, а актуальный перечень внутренних аудиторов должен располагаться на информационном портале организации. Ответственным за ведение и актуальность перечня внутренних аудиторов является руководитель направления СМ. Группа аудиторов для проведения аудита бизнес-процесса утверждается совместно с программой внутренних аудитов СМ на отчетный год.

К аудиторам предъявляются серьезные требования:

- наличие высшего образования;
- знание требований нормативных документов в области качества (в т.ч. стандартов ISO серии 19011, 14000, 50000 и 9000);
- прохождение обучения на внутреннего аудитора любой из упомянутой выше СМ (наличие сертификата);
- личные качества – коммуникабельность, тактичность, уравновешенность, умение владеть собой, работоспособность, реалистичность и объективность, умение аналитически и гибко мыслить, целеустремленность;
- способность применить знания и навыки, приобретенные во время учебы, работы, стажировки и опыта при проведении аудита.

В состав аудиторской группы внутренних аудиторов могут включаться технические эксперты. Аудиторы и эксперты не могут проводить ВА СМ структурного подразделения Общества, если они являются работниками этих структурных подразделений. Ответственность за управление планами и программами аудитов, обеспечение их необходимыми ресурсами и за соответствующую подготовку аудиторов для внутренних проверок должна быть возложена на представителя высшего руководства рассматриваемой организации. Ответственность за планирование, координацию,

проведение, оформление результатов ВА и проведение необходимых последующих действий по результатам аудита должна возлагаться на руководителя направления СМ.

Для выполнения процесса внутреннего аудита стоит выбрать сотрудников, как уже говорилось выше, обладающих необходимыми для проведения контроля навыками. Далее определить цели и вид аудита, исходя из этого, составить план. Провести проверку на местах согласно плану и зафиксировать несоответствия. Составить итоговый отчет и доложить результаты руководству. Внести предложения о необходимых изменениях и обосновать их.

Первоочередными целями внутреннего аудита СМ являются:

- определение соответствия СМ требованиям стандартов ISO и внутренним требованиям СМ организации;
- определение соответствия выполняемой деятельности, требованиям СМ организации (включая внешние и внутренние требования);
- определение результативности внедрения СМ и поддержания их в рабочем состоянии;
- проверка выполнения и определение результативности корректирующих мероприятий по результатам предыдущих аудитов;
- выявление потенциальных возможностей для улучшения СМ организации;
- выявление областей риска БП организации;
- представление результатов внутреннего аудита высшему руководству для последующего анализа и улучшения СМ организации.

Стандарт ISO 19011:2018 устанавливает основополагающие принципы проведения аудита. Использование данных принципов – необходимое условие для нахождения объективных заключений по итогам внутреннего аудита. Принципы помогают аудиторам, работающим независимо друг от друга, ставить аналогичные заключения при одних и тех же обстоятельствах. Руководящие указания по проведению аудита, приведенные в стандарте ISO 19011:2018 базируются на следующих принципах:

1. Конфиденциальность является одним из основных принципов аудита, который обеспечивает защиту информации, связанной с аудиторской деятельностью [2]. Аудитор обязан сохранять конфиденциальность информации, полученной в ходе аудита, и не разглашать ее без разрешения клиента или других заинтересованных сторон. Конфиденциальность распространяется на все аспекты аудиторской деятельности, включая информацию о контрагентах, и всех документах, которые могут быть связаны с аудитом. Аудитор не должен передавать эту информацию третьим лицам без согласия клиента или в нарушение законодательства. Нарушение конфиденциальности может

привести к серьезным последствиям для аудитора и его репутации. Поэтому аудитор должен быть особенно осторожным в отношении передачи информации и строго соблюдать правила конфиденциальности.

2. Объективное представление – это процесс предоставления аудитором объективного и беспристрастного мнения [2]. Оно основывается на анализе документации и других данных, полученных в ходе аудита. Аудитор должен быть объективным и непредвзятым при проведении аудита. Он должен оценивать на основе фактов и данных, а не на основе своих личных убеждений или предпочтений.

3. Безупречность – это основа профессионализма [2]. Безупречность аудитора означает, что он должен быть честным, профессиональным и этичным в своей работе. Безупречность также означает, что аудитор должен быть независимым. Аудитор не должен иметь никаких интересов или отношений, которые могут повлиять на его объективность и независимость при проведении аудита. Кроме того, аудитор должен обладать знаниями и опытом в области аудита, чтобы быть в состоянии оценить критерии аудита и предоставить объективное мнение.

4. Надлежащее профессиональное усердие является одним из ключевых принципов аудита. Аудиторы должны проявлять высокую степень профессионализма и усердия при выполнении своих обязанностей [2]. Надлежащее профессиональное усердие включает в себя следующие аспекты.

5. Качественное выполнение работы [6]. Аудиторы должны проводить аудит качественно и тщательно, используя все доступные ресурсы и методы. Они должны следить за тем, чтобы все аспекты аудита были рассмотрены и оценены. Аудиторы должны соблюдать установленные сроки выполнения работ. Они должны планировать свою работу таким образом, чтобы уложиться в эти сроки и не задерживать работу. Аудиторы должны вести себя профессионально и этично во время проведения аудита. Они не должны допускать конфликтов интересов или давления со стороны проверяемой стороны или руководства. Аудиторы должны постоянно учиться и развиваться, чтобы оставаться в курсе последних тенденций и изменений в области аудита.

6. Независимость – аудитор должен быть независимым и объективным в своей работе [2]. Это означает, что аудитор должен иметь возможность свободно выражать свое мнение, не подвергаться влиянию со стороны руководства или других заинтересованных сторон, а также не иметь конфликта интересов. Независимость аудитора также означает, что он должен иметь достаточное количество времени и ресурсов для выполнения своей работы, а также иметь доступ к необходимой информации для проведения аудита.

7. Подход, основанный на свидетельстве [2]. Этот подход предполагает, что

аудитор собирает доказательства из различных источников, таких как документы компании, интервью с ее сотрудниками и другими заинтересованными сторонами.

8. Разумная основа для достижения надежных и воспроизводимых заключений аудита в процессе систематического аудита.

9. Риск-ориентированный подход – это подход, при котором аудитор оценивает риски в системе менеджмента и принимает решение о том, какие области нуждаются в более тщательном контроле или проверке. Аудитор использует различные методы для определения рисков, например, опрос сотрудников, анализ документов и т.д. После этого аудитор разрабатывает план аудита, который включает в себя проверку конкретных областей, которые были определены как наиболее рискованные. Риск-ориентированный подход позволяет аудитору сконцентрироваться на тех областях, где риски наиболее высоки, и тем самым сократить время и затраты на аудит в целом. Подход к аудиту, при котором рассматриваются риски и возможности.

Руководители структурных подразделений, в свою очередь, организуют разработку и внедрение планов мероприятий по управлению рисками, направленных на улучшение деятельности организации и контроль их выполнения, а также направляют эти планы и отчеты о выполнении Руководителю направления СМ. Руководитель направления СМ проверяет планы мероприятий по управлению рисками на соответствие своим замечаниям, а также контролирует результаты их внедрения. Такие полномочия накладывают на внутренних аудиторов функцию надзора

В стандарте ISO 19011:2018 не разделяются требования к внешним и внутренним аудитам. То есть конкретные требования к внутреннему аудиту не указаны. Требования к проведению внутренних аудитов сформулированы в п. 9.2 ISO 9001:2015 – организация должна проводить внутренние аудиты через запланированные интервалы времени для получения информации о том, что система менеджмента качества:

- соответствует собственным требованиям организации к своей системе менеджмента качества и требованиям стандарта [5];

- внедрена и результативно функционирует [5].

Процесс внутренние аудиты – это установленная последовательность действий, требующая заданного входа, достигающая заданного выхода и использующая определенные ресурсы, которая служит для реализации проверки для заинтересованной стороны. Ниже рассмотрим процесс внутреннего аудита для рассматриваемой компании.

Общий порядок планирования ВА в исследуемой организации приведен на рисунке 2. В годовую программу внутренних аудитов включаются процессы каждой группы: основные, обеспечивающие, процессы управления, процессы измерения, анализа,

улучшения. При планировании ВА учитываются:

- планы проверок сертифицирующего органа;
- сроки проведения инспекционных проверок организации;
- результаты анализа узких мест БП организации, проводимого в рамках анализа СМ со стороны высшего руководства;
- результаты анализа результативности показателей БП, установленных в перечне БП организации.

Допускается корректировка программы ВА в случае производственной необходимости при согласовании с заинтересованными лицами. Если при составлении программы ВА все сведения о каком-либо БП подтверждают его результативность и отсутствие узких мест, то в программе ВА указывается, что данный БП результативен и назначается срок предполагаемого ВА БП.

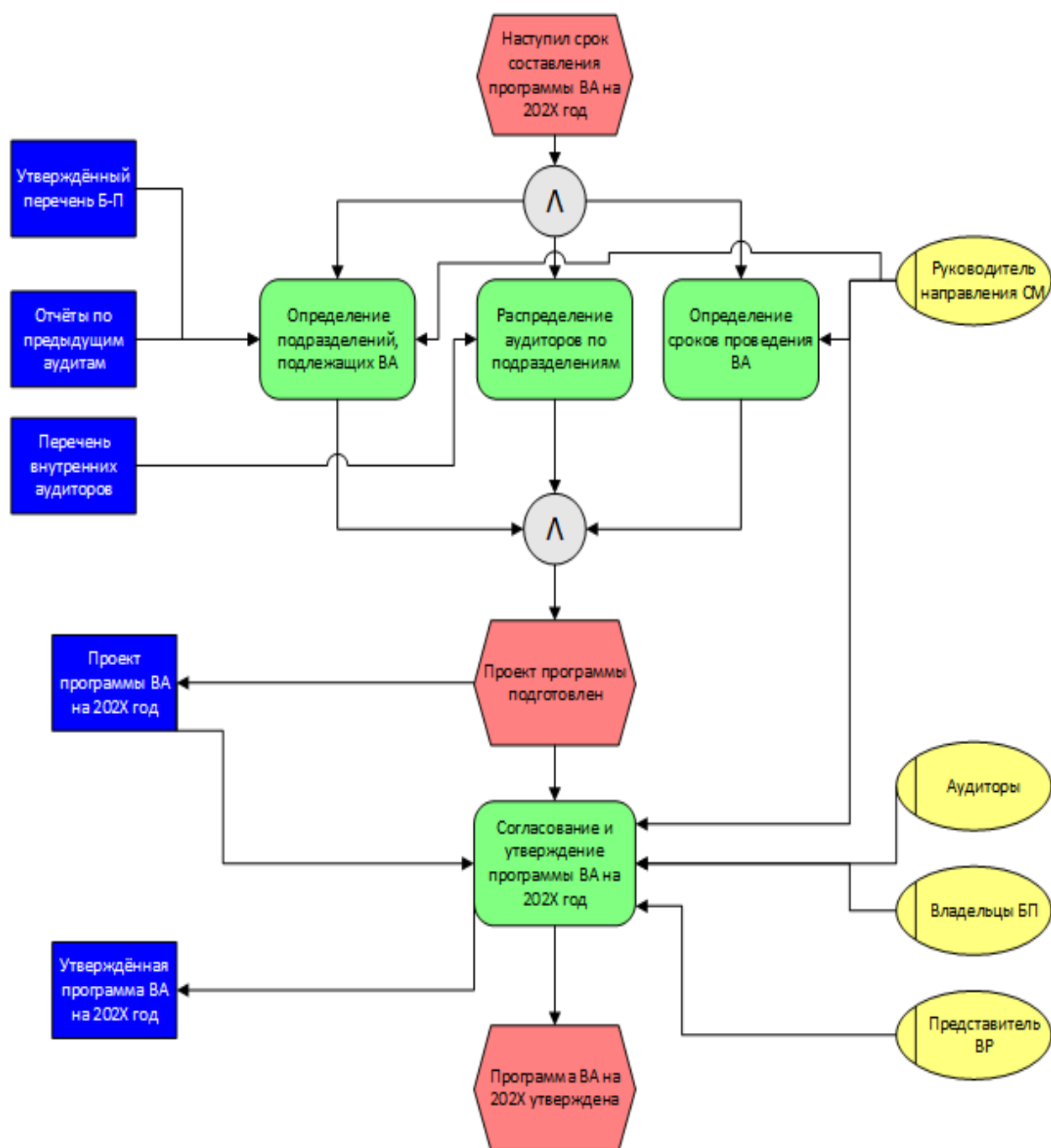


Рисунок 2 – Планирование ВА

При наступлении назначенного срока ВА назначенным аудитором предварительно проводится анализ данных по функционированию БП (показатели результативности, установленные в перечне БП, выполнение плановых этапов программы развития в срок, получение наград и внеплановых достижений подразделениями организации, результативные мероприятия по управлению рисками, информирование о высоком уровне компетентности специалистов – исполнителей данного БП и др.). При положительном результате анализа делается повторный вывод о результативности БП, и, в соответствии с текущей годовой программой ВА, по согласованию с владельцем БП, допускается оформление отчета ВА на основании полученных сведений из отчета внутренних аудиторов

(для сокращения использования временных ресурсов, согласование осуществляется в электронном виде).

В целях обеспечения идентификации документации, оформляемой при организации и проведении аудитов, ВА присваивается шифр, установленный внутренними регламентирующими документами организации, как для плановых аудитов, так и для внеплановых аудитов. Ниже, в таблице 2, приведена матрица ответственности процесса планирования внутреннего аудита.

Таблица 2 – Матрица ответственности планирования ВА

Исполнитель Функция	Представитель ВР	Владелец БП	Рук-ль н-ия СМ	Аудитор
1	2	3	5	6
Определение подразделений, участвующих в процессах, подлежащих ВА в 20XX году			Отв.	
Определение сроков проведения ВА процессов (подразделений)			Отв.	
Распределение аудиторов по ВА			Отв.	
Согласование и утверждение программы ВА на 20XX год	Утв.	Согл.	Согл.	Согл.

Схема процесса подготовки к внутреннему аудиту для исследуемой организации подробно представлена на рисунке 3.

Этап подготовки к внутреннему аудиту заключается, по сути, в сборе информации для проверки и составлении плана проведения ВА. Этап подготовки подразумевает получение необходимой, полной, достаточной и достоверной информации в установленные сроки, которая в последующем станет основой для формирования выводов аудита. Источниками информации являются: документы на бумажных и цифровых носителях, сотрудники подразделений организации, а также визуальные наблюдения процессов, объектов и т.п.

Общий план аудиторской проверки систем менеджмента должен включать следующие элементы:

- общая информация о организации, включая ее название, местонахождение,

деятельность и другие сведения;

- цели аудита, которые могут включать проверку соответствия систем менеджмента стандартам, оценку эффективности системы и выявление слабых точек;

- сведения о команде аудиторов, которая будет проводить проверку (руководителя аудита, его заместителя и других специалистов);

- область аудита, которая определяет, какие части системы менеджмента будут проверяться (например, это может быть система качества, система экологического менеджмента и система энергетического менеджмента, или те системы менеджмента, которые необходимо проварить);

- методы и процедуры проверки, которые будут использоваться для сбора информации и оценки эффективности систем менеджмента (анализ документов, интервью с персоналом, наблюдение за процессами и т.д.);

- расписание аудита, которое определяет даты и время проведения аудиторской проверки.

Ознакомившись со всеми источниками информации ее необходимо интерпретировать и обработать – это один из основных и важных этапов работы внутреннего аудитора. Как правило, в ходе обработки полученной информации, возникшие у внутреннего аудитора предположения о рисках и контролях процесса находят своё подтверждение или же опровержение.

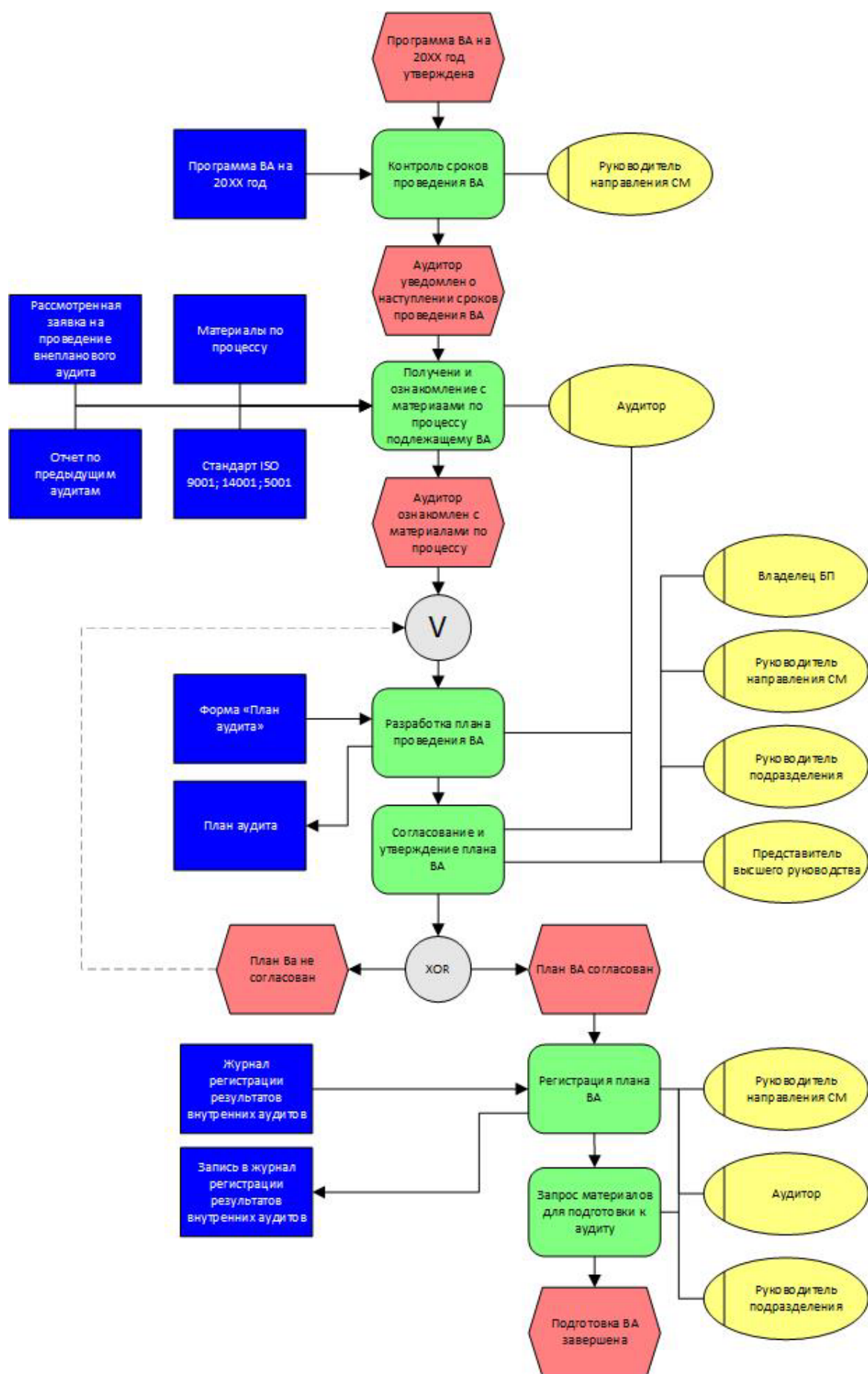


Рисунок 3 – Подготовка к проведению ВА

В этапе процесса «Подготовка к ВА», как видно из схемы, множество шагов, соответственно, что проконтролировать все шаги и ничего не упустить, нужны ответственные, которые показаны в таблице 3.

Таблица 3 – Матрица ответственности процесса подготовки к проведению ВА

Исполнитель Функция	Предст. ВР	Владелец БП	Рук. подраздел ения	Рук. направления СМ	Аудитор
1	2	3	4	6	7
Определение целесообразности проведения внепланового ВА				Выполняет	
Контроль сроков проведения ВА				Выполняет	
Получение и ознакомление с материалами по процессу, подлежащему ВА					Выполняет
Разработка плана проведения ВА					Выполняет
Согласование и утверждение плана ВА	Утв.	Утв.	Согл.	Согл.	Отв.
Регистрация плана ВА					Отв.
Запрос материалов для подготовки к аудиту					Выполняет

Порядок выполнения работ по проведению внутреннего аудита показан на рисунке 4, а ответственные в таблице 4. После планирования и подготовки внутреннего аудита необходимо переходить непосредственно к проверке.

Во время внутреннего аудита аудиторы проводят проверку системы менеджмента компании на соответствие установленным стандартам и требованиям. Работы выполняются в несколько этапов:

1. Проведение аудита: аудиторы собирают и проверяют свидетельства, связанные с критериями внутреннего аудита, проводят интервью с персоналом и наблюдают за процессами. Они также анализируют системы менеджмента на эффективность и выявляют возможные несоответствия, обязательно при этом собирая доказательства для формулировки наблюдений аудита – это могут быть ссылки на документы, фотоматериалы и т.д.

2. Анализ результатов: аудиторы анализируют собранную информацию и выявляют несоответствия систем менеджмента стандартам и требованиям. Они также

определяют причины возникновения несоответствий и дают рекомендации по улучшению системы и бизнес-процессов.

3. Подготовка отчета: на основе результатов аудита аудиторы составляют отчет, который содержит информацию о выявленных несоответствиях, рекомендации по улучшению системы менеджмента и другие выводы. Отчет представляется высшему руководству организации для анализа и дальнейшего принятия управленческих решений. После получения отчета руководство организации принимает меры по устранению выявленных несоответствий и улучшению системы менеджмента. Аудиторы должны также проводить повторные проверки для оценки эффективности принятых мер.

Таблица 4 – Матрица ответственности проведение ВА.

Исполнитель Функция	Пред- ель ВР	Владелец БП	Руководи тель н-ия СМ	Руков- ель подр-ия	Аудитор
1	2	3	4	5	7
Вводное совещание по ВА					Выполняет
Сбор и проверка свидетельств, связанных с критериями ВА					Выполняет
Оценка свидетельств относительно критериев ВА					Выполняет
Анализ выявленных наблюдений и подготовка заключения по результатам ВА					Выполняет
Заключительное совещание по ВА					Выполняет
Подготовка отчёта по ВА					Выполняет
Согласование и утверждение отчёта по ВА	Утв.	Утв.	Согл.	Согл.	Выполняет
Согласование и утверждение отчёта по ВА	Утв.	Утв.	Согл.	Согл.	Выполняет
Регистрация отчёта по ВА					Выполняет

Продолжение таблицы 4

Рассылка отчёта заинтересованным сторонам					Выполняет
---	--	--	--	--	-----------

При получении утвержденного отчета по результатам проведения внутреннего аудита владелец БП организует анализ причин выявленных несоответствий, областей риска, возможностей для улучшения, при необходимости привлекая соответствующих профильных специалистов, разрабатывает корректирующие действия, которыми могут быть:

- внесение изменений в действующие локальные нормативные документы организации, это может быть срочное внесение изменений и плановое внесение изменений, в зависимости от критичности корректировки локального нормативного документа;

- внесение изменений в действующие Положения о подразделениях и должностные инструкции;

- разработка новых локальных нормативных документов организации;

- дисциплинарные меры к работникам, не обеспечившим надлежащее выполнение требований, установленных действующими локальными нормативными документами организации, принятых к исполнению в исследуемой организации и др.

Аудит считается законченным, когда корректирующие действия выполнены и аудитор проверил это.

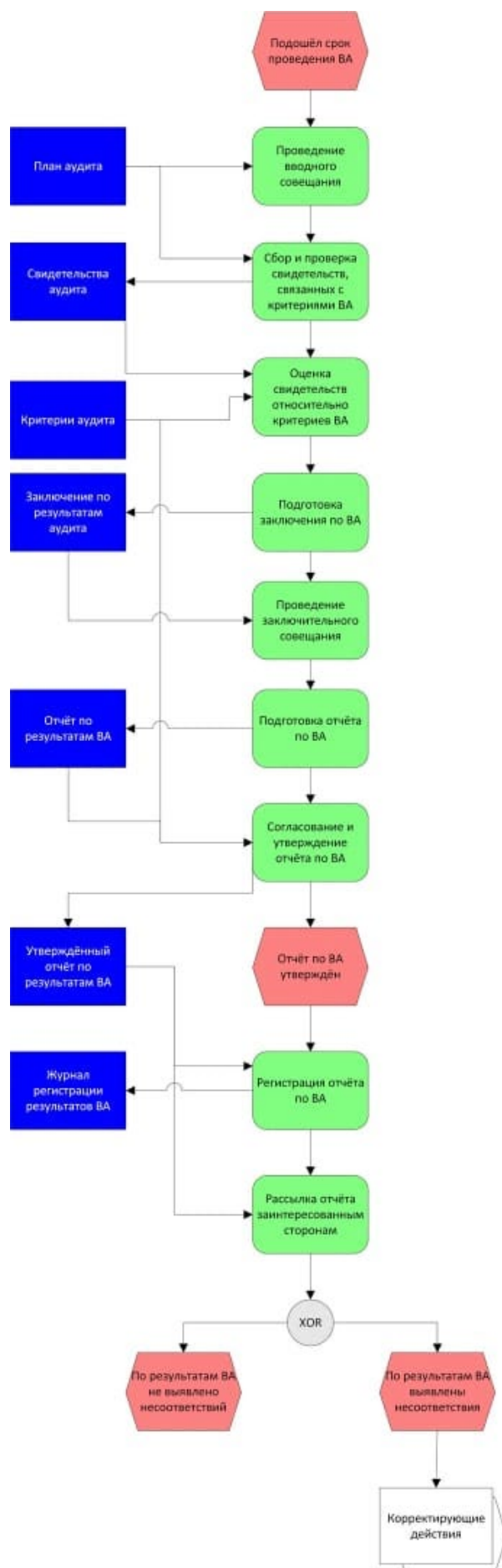


Рисунок 4 – Проведение ВА

Одна из приоритетных рекомендаций по оптимизации процесса внутреннего аудита в исследуемой организации – это разработка и внедрение стандарта по процессу внутреннего аудита, в который можно включить процедуру внутреннего аудита и сам процесс внутреннего аудита, описанные выше, так они разработаны в соответствии с деятельностью исследуемой организации.

Порядок разработки стандарта показана на рисунке 5:

1. Предварительный проект. Разработка макета стандарта по процессу внутренних аудит систем менеджмента.
2. Согласование предварительного проекта. Согласование со всеми заинтересованными сторонами, руководителем направления по СМ, уполномоченными по СМ.
3. Решение о доработке проекта. Доработка проекта с учетом всех замечаний и рекомендаций.
4. Окончательный проект.
5. Решение о доработке окончательного проекта.
6. Согласование окончательного проекта. Согласование со всеми заинтересованными сторонами, руководителем направления по СМ, уполномоченными по СМ.
7. Утверждение проекта стандарта.

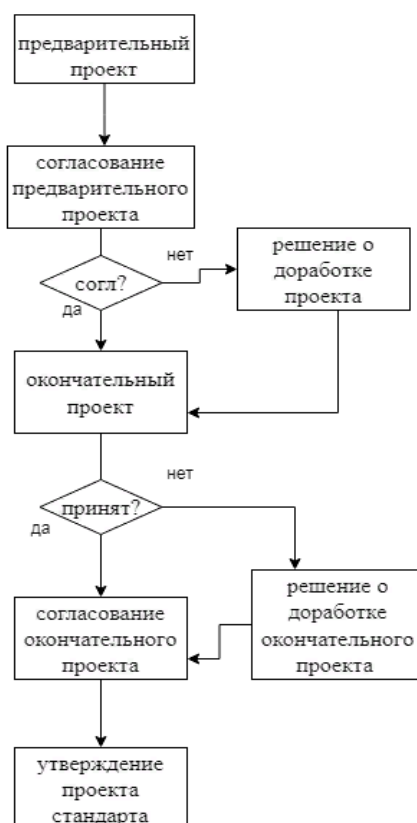


Рисунок 5 – Схема разработки стандарта

Стандарт «Внутренний аудит систем менеджмента» должен включать в себя следующие разделы:

1. Титульный лист (идентификационный номер данного Стандарта, идентификационный номер выбирается с учетом классификатора, имеющегося на предприятии или введением новой системы кодирования документации предприятия; наименование Стандарта предприятия; наименование предприятия).

2. Лист утверждения (лист утверждения должен содержать дату и подпись лица утверждающего данный стандарт), утверждается только после оформления согласующими подписями.

3. Содержание (в содержании должны быть указаны порядковые номера и наименования разделов, приложений с указанием их обозначения и заголовков, а также номера страниц, на которых они помещены).

4. Назначение – цели разработки Стандарта; требования, которые регламентируются данным Стандартом.

5. Область применения – необходимо определить виды деятельности и структурные подразделения предприятия, на которые распространяются действия Стандарта.

6. Нормативные ссылки – указать нормативную базу, технической и рабочей документации, на которую даны ссылки в тексте.

7. Определения, обозначения, сокращения (содержатся определения, необходимые для уточнения или установления терминов, используемых в тексте, а также перечень обозначений и сокращений с их полной расшифровкой).

8. Ответственность (устанавливаются должностные лица, несущие ответственность за выполнение требований, регламентированных данным Стандартом).

9. Описание процедуры (требования к процедуре: организационные, технические, технологические, экономические, правовые и т. д. Взаимодействие подразделений, участвующих в деятельности, регламентируемой Стандартом. Ресурсы и персонал: оборудование, материалы, технология, квалификация необходимые для осуществления деятельности, регламентируемой Стандартом. Ответственность персонала на всех этапах деятельности регламентируемой Стандартом. Документацию: журналы учета, акты, протоколы, заключения, регистрационные записи, отчеты и др., необходимую для обеспечения деятельности, регламентируемой Стандартом).

10. Приложения (формы документов: графика, плана, отчета, планов корректирующих действий, и т.д.).

11. Лист согласования – при необходимости (лист согласования должен содержать наименование должности, принимающих участие в согласовании должностных лиц, их подписей с соответствующей расшифровкой, а также даты согласования).

12. Лист регистрации изменений (фиксирует внесенные в текст изменения, с указанием должностного лица, осуществившего данное изменение, даты внесения изменений, а также порядкового номера изменения).

Процедуры внутреннего контроля являются основным объектом оценки в ходе внутренних аудитов эффективности. В организациях проводят анализ международных отраслевых практик, описывают требования, предъявляемые к процедурам внутреннего контроля на основе анализа передового опыта и практик управления.

Самооценка системы внутреннего контроля обеспечивают непрерывный мониторинг. Результаты самооценки показывают необходимость обучения персонала и руководителей методам оценки рисков – определению вероятности, степени воздействия и размеров потенциального ущерба. При необходимости готовят инструкцию по оценке рисков.

Главным барьером для изменений и принятия корректирующих мер по выявленным недостаткам является «барьер в голове», обусловленный страхом потери авторитета в случае, если аудитор вдруг окажется прав, а также боязнь, дисциплинарных взысканий и депремирование. В связи с этим актуален вопрос об условиях наложения взысканий и наказаний. Наказание должно быть заслуженным, то есть, если был факт нарушения законодательства и сотрудник по должности обязан был его знать, то нельзя его не наказывать. Отсутствие наказания в этом случае ведет к потере авторитета руководителя и деморализации коллектива.

Для оценки эффективности внедрения стандарта по процессу внутренний аудит используют различные методы, такие как опросы сотрудников, анализ отчетов по внутреннему аудиту, сравнение показателей до и после внедрения стандарта и т.д. точно оценить эффективность предлагаемых изменений можно будет только после внедрения стандарта в организации.

На оценку эффективности влияют множество факторов. Несоответствие процессов и процедур требованиям стандарта ISO 19011:2018 по аудиту систем менеджмента. Недостаточная регламентация процесса проведения ВА СМ. Формальный подход к процессу проведения ВА СМ. Множество распорядительных документов по организации процесса ВА СМ, а именно: распоряжения о сборе информации для ВА СМ, о проведении ВА СМ и т.д. Человеческий фактор: отсутствие культуры СМ сотрудников организации. Недостаточное количество квалифицированных внутренних аудиторов и отсутствие

мотивации у действующих аудиторов для участия в процессе ВА СМ. Низкая квалификация внутренних аудиторов, отсутствие знаний требования ISO 19011:2018, истекший срок сертификата внутреннего аудитора по СМ. Недостаточное выделение ресурсов на организацию процесса ВА СМ. Отсутствие заинтересованности в результатах процесса ВА со стороны высшего руководства. Отсутствие автоматизированной системы по процессу ВА СМ. Недостаточное внимание к рекомендациям аудиторов, после проведения внутреннего аудита систем менеджмента. Отсутствие мониторинга и контроля за эффективностью (при необходимости корректировки) рекомендаций после их внедрения. Все эти причины влияют на эффективность процесса внутреннего аудита систем менеджмента и исходя из вышесказанного были определены и предложены целевые показатели эффективности, которые представлены в таблице 5.

В ходе проведенной работы были использованы методы: опроса сотрудников, анализ отчетов по внутреннему аудиту, анализ годового отчета организации. На основе этих данных получены показатели.

Таблица 5 – Показатели эффективности

Показатели	Факт на 2022	План
1. Сокращение трудозатрат на проведение ВА	124 ч/ч	84 ч/ч
2. Повышение вовлеченности внутренних аудиторов для участия в ВА СМ (кл-во аудиторов)	5 чел.	8 чел.
3. Снижение замечаний/несоответствий со стороны органа по сертификации	3 шт	0 шт
4. Увеличение объемов проверок (к-во критериев в одном аудите)	4 шт	14 шт
5. Повышение квалификации внутренних аудиторов (кол-во аудиторов прошедших внешнее обучение)	0 чел	8 чел
6. Рост кол-ва рекомендаций по улучшению СМ в отчетах по итогам ВА	4 шт	12 шт

Достижение целевых показателей является ключевым элементом успешной работы любой компании. Целевые показатели отражают желаемый результат, который компания стремится достичь. Это касается и увеличения прибыли и снижения затрат, улучшения качества бизнес-процессов, повышение уровня удовлетворенности всех заинтересованных сторон, роста репутации компании и т.д. Достижение целевых показателей позволяет укрепить свою позицию на фондовых рынках, повысить свою рентабельность и обеспечить стабильный рост. Кроме того, достижение целевых показателей помогает компании управлять своими ресурсами более эффективно и принимать обоснованные решения на основе фактических данных.

Для внедрения изменений в организации был проведен общий анализ систем менеджмента качества. В ходе анализа СМ организации была проведена работа с

документами организации, а именно ознакомление и их изучение (Положения, Руководства по качеству, регламент, различные методические указания и др.).

Затем проведен более детальный анализ имеющейся внутренней документации по системам менеджмента организации. В ходе анализа имеющихся документов по системам менеджмента, было предложено решение о необходимости единых требований к подготовке и проведению внутренних аудитов и сведения их в единый документ.

Для успешного внедрения необходим план разработки проекта стандарта. Порядок разработки стандарта:

1. предварительный проект;
2. согласование предварительного проекта;
3. решение о доработке проекта;
4. окончательный проект;
5. решение о доработке окончательного проекта (при необходимости);
6. согласование окончательного проекта;
7. утверждение проекта стандарта.

3.2 Автоматизация процесса ВА СМ

Следующая рекомендация по оптимизации процесса внутренних аудит – это внедрение автоматизированной системы по процессу ВА СМ. Отсутствие автоматизированной системы по процессу ВА СМ ведет к низкой эффективности аудиторской деятельности из-за упущения важных аспектов проверки; низкой точности отчетности, что может привести к неправильным выводам и решениям; ошибкам в данных из-за потери информации; неэффективному использованию времени; отсутствию централизованного хранения данных, что затрудняет доступность и анализ информации.

Информационные технологии давно вошли в нашу жизнь, они упрощают нашу повседневную трудовую деятельность, исключая или сводя к минимуму ошибки в ней. Информационные технологии являются важной частью многих бизнес-операций. В некоторых областях, например в бухгалтерии, информационные технологии (ИТ) не могут быть игнорированы, так как законодательно закреплено предоставлять отчетность в определенных формах, которые в виду своего объема просто не представляется возможным подготовить без использования специальных программных обеспечений (ПО).

В мир вошла индустрия 4.0 – четвертая промышленная революция, связанная с цифровизацией производственного сектора. Появились и до сих пор появляются новые технологии и инновации, вносящие изменения в управление организацией, но уже не с

помощью автоматизации, а при помощи цифровизации, которая принципиально изменила подход к управлению и всему образу жизни человека. Зарубежные эксперты в области управления качеством считают, что цифровизация несет в себе большие возможности для развития. А использование передовых информационных технологий – это будущее эффективного менеджмента.

Цифровизация подразумевает существование общего информационного пространства для непрерывного обмена информацией между разными областями деятельности и структурными подразделениями организации. Это достигается за счет полного изменения существующих бизнес-моделей и внедрения современных ИТ и ПО.

Цифровизация создает огромные возможности для управления системами менеджмента, но может и принести и некоторые проблемы. Есть множество причин внедрять цифровые продукты в деятельность организации, ниже рассмотрим некоторые из них.

Цифровые технологии выводят бизнес-процессы организации на новый более высокий и оптимальный уровень. Цифровые продукты условно можно разделить на два направления: первое – это инструменты, направленные на сбор данных, а второе - это аналитика этих данных. Реализовывая эти цифровые продукты, бизнес-процессы становятся более прозрачны, что позволяет оптимизировать и повысить эффективность деятельности организации. Также цифровые продукты повышают точность технологических процессов за счет получения и обработки новых данных, а это напрямую влияет на качество выпускаемой продукции.

Для сбора данных производственных параметров в различных системах используют инструменты индустрии 4.0 такие как: интернет вещей (ИОТ), видеоаналитика (CV) и другие различные технологии.

Цифровизация и автоматизация процессов внутреннего аудита систем менеджмента являются необходимыми шагами для повышения эффективности и качества аудита. Рассмотрим основные преимущества цифровизации внутреннего аудита.

Цифровизация позволяет автоматизировать многие процессы аудита, такие как сбор данных, анализ результатов и составление отчетов. Это позволяет сократить время и затраты на проведение аудита, что особенно важно в условиях растущей конкуренции и необходимости сокращения издержек.

Автоматизация процессов сбора данных и анализа результатов позволяет снизить человеческий фактор и повысить точность и достоверность результатов аудита. Это особенно важно при проведении сложных и комплексных аудитов, когда требуется высокая степень точности.

Автоматизация процесса составления отчетов и их отправки руководству позволяет улучшить коммуникацию между аудиторами и руководством. Это способствует более эффективному обмену информацией и принятию решений на основе точных и достоверных данных.

Автоматизация и цифровизация процессов аудита позволяют снизить риск ошибок и мошенничества благодаря более точному и систематическому подходу к сбору и анализу данных. Это особенно актуально для крупных организаций с множеством подразделений и сотрудников, как исследуемая организация.

Автоматизация и цифровизация внутренних аудитов позволяют улучшить качество обучения аудиторов благодаря возможности доступа к обучающим материалам и базам данных, которые могут быть использованы в процессе обучения. Это повышает квалификацию аудиторов и улучшает результаты аудита.

Цифровизация процесса внутреннего аудита позволяет улучшить взаимодействие с внешними аудиторами за счет автоматизации процесса обмена данными и информацией. Это делает процесс аудита более прозрачным и понятным для внешних аудиторов, что повышает доверие к результатам аудита.

Существует множество программ, которые могут быть использованы для оптимизации бизнес-процессов внутреннего аудита систем менеджмента:

1. SAS Enterprise Miner – это программа для анализа данных, которая позволяет анализировать данные из различных источников и выявлять скрытые тенденции и корреляции. Она может быть использована для проведения аудита в области менеджмента качества, безопасности и других областях.

2. SPSS – программа статистического анализа данных, которая может использоваться для проведения аудита систем управления. Она позволяет анализировать данные, выявлять отклонения и ошибки, а также проводить сравнительный анализ.

3. Tableau – это интерактивная платформа для анализа данных и визуализации информации. Она позволяет быстро создавать отчеты и графики, которые могут использоваться для аудита в различных областях, включая системы менеджмента.

4. Jira – это система управления проектами, которая может быть использована для управления аудитами систем менеджмента. Она позволяет создавать задачи, отслеживать прогресс и управлять ресурсами.

5. Oracle Primavera – это программа планирования проектов, которая может быть использована для аудита систем менеджмента, связанных с проектами. Она позволяет планировать и контролировать проекты, а также оценивать их эффективность.

6. SAP ERP – это комплексная система управления предприятием, которая может включать модуль аудита систем менеджмента. Он позволяет автоматизировать процессы аудита, управлять документами и отчетами, а также обеспечивать прозрачность в работе. Комплексная система управления предприятием (КСУП) – это программное обеспечение, которое позволяет автоматизировать управление бизнес-процессами организации. Она включает в себя модули для управления финансами, производством, продажами, закупками, складом и другими функциями. Одним из ключевых модулей КСУП является модуль управления системами менеджмента. Этот модуль позволяет автоматизировать процесс аудита систем менеджмента компании, включая систему менеджмента качества, систему экологического и энергетического менеджмента и другие.

Модуль управления системами менеджмента позволяет проводить аудит на основе данных, собранных из различных источников, таких как системы учета, системы контроля качества, системы управления производственными процессами и т.д. Он также позволяет выявлять отклонения и несоответствия в работе систем менеджмента, а также разрабатывать рекомендации по их улучшению.

Кроме того, модуль управления системами менеджмента может быть интегрирован с другими модулями КСУП, что позволяет автоматизировать многие процессы, связанные с управлением системами менеджмента, например, управление документами, управление аудитам, управление отчетами и т.д.

Также существуют различные BPM (Business Process Management) системы – это программные инструменты, которые помогают организациям автоматизировать бизнес-процессы и улучшить их эффективность. Они позволяют управлять процессами, оптимизировать их, повышать качество и скорость выполнения задач, а также снижать затраты на выполнение рутинных операций.

Одной из основных функций BPM систем является управление процессами. Они позволяют создавать и настраивать процессы, определять их последовательность и взаимодействие между ними, а также контролировать их выполнение. Это позволяет организациям оптимизировать свои процессы и повысить их эффективность.

Кроме того, BPM системы могут использоваться для управления задачами и проектами. Они позволяют планировать задачи, назначать ответственных за их выполнение, контролировать сроки и бюджеты, а также отслеживать прогресс выполнения проектов. Это помогает организациям более эффективно управлять своими проектами и достигать поставленных целей.

BPM системы могут быть использованы для автоматизации бизнес-процессов. Они могут автоматически выполнять рутинные операции, такие как создание отчетов, отправка

электронной почты или заполнение форм, что позволяет освободить время сотрудников для более творческой работы. В целом, BPM системы являются мощным инструментом для управления бизнес-процессами и повышения эффективности работы организаций. Они помогают компаниям оптимизировать свои процессы, снизить затраты и повысить качество работы.

BPM система для внутренних аудитов – это инструмент, который помогает компаниям проводить внутренние аудиты своих бизнес-процессов. Она позволяет автоматизировать процесс аудита, сократить время и затраты на его проведение, а также повысить эффективность и качество аудиторской деятельности.

Обычно в BPM системах для внутренних аудитов есть база данных, которая содержит информацию о бизнес-процессах компании, включая их описание, участников, сроки выполнения и другие важные аспекты. Программное обеспечение для аудита: позволяет аудиторам проводить аудит в соответствии с заранее определенными критериями и стандартами. Инструменты анализа данных: позволяют аудиторам обрабатывать полученные данные и выявлять проблемы и несоответствия в бизнес-процессах. Отчетность: генерирует отчеты о результатах аудита, которые могут быть использованы для принятия управленческих решений. Интеграция с другими системами: позволяет BPM системе для внутренних аудитов взаимодействовать с другими системами компании, такими как системы управления, проектами, бухгалтерский учет и т.д.

Внедрение BPM для внутреннего аудита может быть осуществлено следующим образом:

1. Определить цели и задачи BPM для внутреннего аудита, например: сокращение времени проведения аудита за счет оптимизации процессов и автоматизации рутинных задач. Повышение точности и объективности аудита благодаря стандартизации процессов и использованию специализированных инструментов. Снижение затрат на проведение аудита за счет уменьшения количества сотрудников, занятых в этом процессе, и использования автоматизированных систем. Улучшение коммуникации между сотрудниками аудиторской службы и другими подразделениями компании благодаря использованию BPM. Увеличение удовлетворенности клиентов компании благодаря улучшению качества предоставляемых услуг. Затем перейти к задачам, например: определение основных процессов внутреннего аудита и их описание – это включает в себя определение всех шагов, которые необходимо выполнить для проведения аудита, и описание каждого шага. Разработка модели процессов внутреннего аудита с использованием BPM. Это позволит организовать процессы аудита в единую систему, что упростит управление ими и повысит их эффективность. Внедрение BPM в процессы

внутреннего аудита. Для этого необходимо обучить сотрудников аудиторской службы использованию ВРМ и предоставить им необходимые ресурсы и инструменты. Оценка эффективности внедрения ВРМ для внутреннего аудита, будет необходимо проводить регулярный мониторинг и анализ результатов работы аудиторов, чтобы определить, насколько успешно ВРМ был внедрен и какие изменения необходимо внести для улучшения процесса аудита.

2. Создать модель процессов внутреннего аудита, включающую в себя все шаги, которые должны быть выполнены для проведения аудита.

3. Разработать процессную документацию, которая описывает каждый шаг процесса аудита, включая описание задач, сроки выполнения, ответственных лиц и т.д.

4. Обучить сотрудников аудиторской службы работе с ВРМ для внутреннего аудита, а также предоставить им необходимые инструменты и ресурсы для более эффективной работы.

5. Начать внедрение ВРМ для внутреннего аудита и начать работу над первым проектом.

6. Оценивать эффективность ВРМ для внутреннего аудита на основе результатов проектов и вносить необходимые изменения и улучшения в процесс.

7. Поддерживать и развивать ВРМ для внутреннего аудита в соответствии с изменяющимися требованиями и потребностями организации.

ВРМ система для процесса внутреннего аудита систем менеджмента может внедряться в различные отраслевые предприятия, полностью автоматизировав процесс ВА СМ решая все задачи рутинные задачи процесса ВА СМ. ВРМ система может:

1. Формировать график поведения внутренних аудитов систем менеджмента организации, по утвержденной руководством форме, с возможностью ее распечатывать (при необходимости) и с возможностью утверждения по средствам электронно-цифровой подписи (ЭЦП).

2. Формировать план внутреннего аудита по утвержденной заранее форме, согласовывать сроки проведения ВА СМ.

3. Руководитель направления СМ может формировать, для каждого внутреннего аудитора – индивидуальное аудиторское задание. Аудиторское задание – это конкретное задание (или несколько заданий) на проверку соответствия критериям аудита для каждого внутреннего аудитора. Все аудиторские задания позволяют установить сроки контроля, ответственного исполнителя. Все аудиторские задания рассылаются с уведомлением исполнителю, как в ВРМ системе, так и дублируются на корпоративную электронную почту.

4. Уведомлять проверяемые подразделения, их руководителей и уполномоченных лиц, организации о начале проведения внутреннего аудита по средствам рассылки плана внутреннего аудита, как внутри системы, так и дублируя на корпоративную электронную почту, тем самым дата проведения проверки автоматически попадает в календарь: в задачи и исключает возможность забыть.

5. Рассылать отчеты о проведенных внутренних аудитах систем менеджмента, с возможностью согласовывать их, а также вносить комментарии и замечания.

6. Рассылать корректирующие мероприятия исполнителям.

7. Контролировать исполнение корректирующих мероприятий, периодически уведомляя об их исполнении.

8. Контролировать результаты выполнения корректирующих мероприятий по срокам выполнения.

9. Помочь аудитору в мониторинге результатов выполненных корректирующих мероприятий.

Помимо основных задач, описанных выше, в ВМР систему можно внести архив данных, за предыдущие годы, в архиве будут храниться все ранее сделанные наблюдения аудиторов. Отмеченные и систематизированные отдельные наблюдения аудиторов могут представлять совокупность отклонений, относящихся к одному критерию, и могут быть классифицированы как несоответствие. Таким образом, выявляются системные ошибки в работе организации, и появляется возможность их предотвращать.

Оценить эффективность ВРМ для внутреннего аудита можно по нескольким критериям:

- время выполнения проекта – насколько быстро были выполнены все шаги процесса аудита;

- качество работы – насколько качественно были выполнены задачи аудита;

- уровень удовлетворенности сотрудников – насколько сотрудники аудиторской службы удовлетворены процессом аудита и своей работой в нем;

- экономическая эффективность – насколько эффективно использование ресурсов (времени, денег и т.д.) в процессе аудита.

3.3 Риски в процессе ВА СМ

Управление рисками – это важный аспект любого бизнеса, который позволяет минимизировать возможные потери и убытки.

Управление рисками помогает компаниям стать более привлекательными на рынке, снижая риски, связанные с изменениями в технологиях, законодательстве или

экономической ситуации и т.д.

Снижение убытков. Управление рисками позволяет снизить возможные убытки, связанные с неожиданными событиями или изменениями в окружающей среде.

Увеличение прибыли. Управление рисками может увеличить прибыль организации, позволяя ей сосредоточиться на своих основных бизнес-направлениях и снизить затраты на страхование и другие мероприятия, связанные с рисками.

Улучшение репутации. Управление рисками повышает репутацию организации, так как она демонстрирует свою ответственность и готовность принимать меры для предотвращения возможных убытков.

Обеспечение стабильности. Управление рисками обеспечивает стабильность организации, уменьшая вероятность неожиданных событий, которые могут привести к серьезным последствиям.

Одним из основных принципов в управлении рисками является оценка вероятности возникновения проблемы и ее последствий. Это позволяет определить степень риска и принять меры для его минимизации или устранения.

Управление рисками – заключается в разработке стратегий и планов действий, которые позволяют снизить вероятность возникновения проблемы и уменьшить ее последствия.

Мониторинг и контроль рисков – включает в себя регулярный анализ данных и оценку состояния системы, чтобы выявить возможные проблемы и принять меры по их устранению.

Система управления рисками имеет большое значение для менеджеров и руководителей организации, поскольку она помогает принимать более обоснованные решения и снижать вероятность возникновения проблем в работе систем менеджмента.

Примерный перечень рисков в системах менеджмента:

1. Риск несоответствия требованиям стандартов СМ. Несоблюдение требований стандартов СМ может привести к штрафным санкциям и судебным искам, что негативно скажется на финансовом состоянии организации. Кроме того, негативный имидж организации в глазах общественности может привести к потере доверия со стороны заинтересованных сторон. Несоблюдение требований стандартов СМ также может привести к ухудшению состояния окружающей среды и здоровья людей, что может привести к резкому ухудшению экономической и социальной ситуации в регионе.

2. Риск недостаточного участия персонала в процессах СМ. Недостаточное участие персонала в процессах систем менеджмента может привести к неэффективности и

неуспешности реализации СМ. Также недостаточное участие персонала может привести к недостаточной мотивации и удовлетворенности сотрудников.

3. Риск недостаточной подготовки персонала по вопросам СМ. Риск недостаточной подготовки персонала заключается в том, что сотрудники не будут иметь достаточных знаний и навыков для эффективного функционирования систем менеджмента. Это может привести к ошибкам и неэффективности в реализации процедур и установленных правил. Кроме того, недостаточно подготовленный персонал может не понимать важности своей роли в системе менеджмента, что может привести к недостаточной мотивации и участия в процессе управления.

4. Риск недостаточного финансирования СМ. Недостаточное финансирование систем менеджмента может привести к тому, что организация не сможет обеспечить необходимые ресурсы для реализации процедур и правил, а также для обучения персонала. Это может привести к неэффективной реализации системы менеджмента, нарушениям законодательства и экологической безопасности, а также к потере доверия со стороны организации. Кроме того, недостаточное финансирование может привести к тому, что Общество не сможет проводить необходимые аудиты и оценки систем менеджмента, что может привести к упущению возможностей для улучшения эффективности и снижения рисков.

5. Риск отсутствия кросс-функциональности. Отсутствие кросс-функциональности в Обществе может привести к тому, что различные отделы и подразделения не смогут эффективно сотрудничать друг с другом. Это может привести к дублированию работ, неправильному распределению задач и ответственности, а также к неэффективному использованию времени и денег.

Соотнеся риски по приоритетности. Проранжировав их, для этого присвоим рискам ранг в зависимости от оценки их вероятности и степени влияния: низким рискам – присваивается ранг от одного до четырех, средним – от пяти до семи, высоким – от восьми до десяти, для удобства сведем их в таблицу 6. Затем, на основании экспертной оценки, построим карту рисков, которая показана на рисунке 6. На основании карты рисков было выявлено два существенных риска. В область недопустимого риска (критические риски) вошли риски: 2 – «Риск недостаточного участия персонала в процессах СМ», 4 – «Риск недостаточного финансирования СМ» и 5 – «Риск отсутствия кросс-функциональности». Это те риски, которые могут серьезно повлиять на бизнес-процесс систем менеджмента и финансовое состояние компании. Критические риски требуют особого внимания и управления, чтобы минимизировать их влияние.

Таблица 6 – Результаты экспертной оценки

Название риска	Эксперты						ср. Вер оятн ость	ср. У ще рб	Риск В*У
	1		2		3				
	В 1	У 1	В 2	У 2	В 3	У 3			
1. Риск несоответствия требованиям стандартов СМ	2	8	3	7	1	6	2	7	14
2. Риск недостаточного участия персонала в процессах СМ	8	6	7	7	9	7	8	6,6	52,8
3. Риск недостаточной подготовки персонала по вопросам СМ	7	7	6	5	8	9	7	7	49
4. Риск недостаточного финансирования СМ	9	9	8	9	7	9	8	9	72
5. Риск отсутствия кросс-функциональности	9	7	9	8	9	8	9	7,6	53,2

На основании экспертной оценки можно сформировать карту рисков – это графическое изображение рисков, их вероятности и влияния на процесс. Карта рисков позволяет определить наиболее критические риски и разработать стратегии по их управлению.

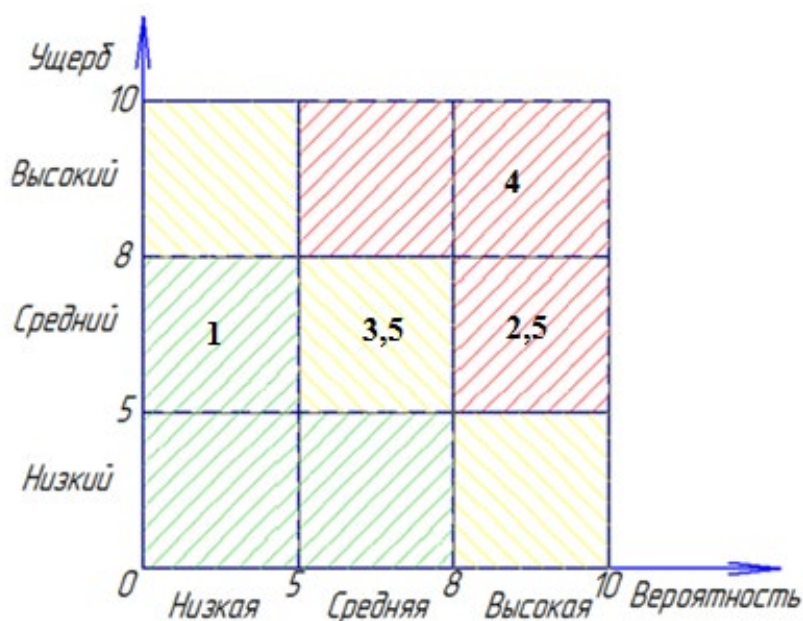


Рисунок 6 – Карта рисков

Для митигации выявленных критических рисков, можно предложить следующие мероприятия:

1 «Риск недостаточного участия персонала в процессах СМ»:

- обеспечить четкое понимание целей и задач систем менеджмента в Обществе;
- создать мотивационные механизмы для стимулирования активного участия

персонала;

- поддерживать открытую коммуникацию и обратную связь с персоналом;
- оценивать результаты работы каждого участника и признавать их вклад в

процесс систем менеджмента качества.

2 «Риск недостаточного финансирования СМ»:

- обеспечить заинтересованность высшего руководства;
- обеспечить детальное планирование финансирования;
- проектные решения.

3 «Риск отсутствия кросс-функциональности»:

— обеспечить четкое понимание целей и задач среди всех владельцев бизнес-процессов;

- определить роли и ответственности каждого владельца бизнес-процесса;
- создать мотивационные механизмы для стимулирования активного участия в

процессе;

- поддерживать открытую коммуникацию и обратную связь;
- включать владельцев бизнес-процесса в процесс принятия решений и давать

им возможность высказывать свои идеи и предложения;

- создать условия для командной работы и сотрудничества.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ проделанной работы показал, что внутренний аудит – эффективный инструмент управления, который позволяет собирать информацию для принятия объективных решений и поиска направлений развития организации силами самой организации. Однако, несмотря на то, что внутренняя аудиторская деятельность является важным аспектом для организации, ей уделяется недостаточное внимание, как со стороны высшего руководства, так и со стороны сотрудников организации. Это может привести к серьезным последствиям, таким как нарушение принципа «постоянного улучшения» СМ и других важных аспектов деятельности организации.

В работе рассмотрен и проанализирован процесс внутреннего аудита систем менеджмента в крупной организации, в которых были выявлены недостатки и свои особенности устранения выявленных узких мест, предложены рекомендации по совершенствованию процесса внутреннего аудита систем менеджмента путем его автоматизации и стандартизации.

BRM система может внедряться в различные отраслевые предприятия.

Применив BRM систему, организации могут уменьшить возникновение несоответствий во время проведения внутренних аудитов систем менеджмента. Поэтому использование цифровых технологий для автоматизации бизнес-процессов и новых преимуществ, которые они предлагают, является фактором успеха современной организации.

Автоматизация процесса внутреннего аудита может значительно оптимизировать процесс, повысить его эффективность и снизить затраты на проведение аудита. Автоматизация позволяет ускорить процесс аудита, уменьшить количество ошибок и сократить время, необходимое для подготовки отчетов. Кроме того, автоматизация может улучшить качество аудита, так как она позволяет использовать более точные методы анализа данных и повысить точность результатов. В целом, автоматизация процесса внутреннего аудита – это важный шаг в направлении оптимизации процесса внутреннего аудита систем менеджмента, повышения эффективности и качества аудита в организации.

Оптимизация процесса внутреннего аудита систем менеджмента позволяет повысить эффективность работы организации, улучшить качество контроля и управления рисками, а также повысить доверие к руководству со стороны акционеров, инвесторов и других заинтересованных сторон. Оптимизация внутреннего аудита также способствует улучшению коммуникации между различными подразделениями компании и повышению эффективности их совместной работы. В целом, оптимизация процесса внутреннего аудита является важным шагом в развитии эффективной и успешной организации.

Стандарт – это документ, который содержит описание процесса и/или процедуры, а также требования к его выполнению. Он используется для оптимизации процесса, т.е. для улучшения его эффективности и снижения затрат.

Стандарт по внутреннему аудиту систем менеджмента нужен для того, чтобы обеспечить эффективность и надежность системы менеджмента в организации. Он помогает определить требования к аудиторам, их компетенции и квалификации, а также устанавливает процедуры и методы проведения аудита. Кроме того, стандарт может содержать рекомендации по улучшению системы менеджмента и повышению ее эффективности.

Стандарт по внутреннему аудиту является важным инструментом для обеспечения эффективности, как самой организации, так и эффективности внутреннего аудита в ней. Он позволяет установить единые требования к проведению аудита, определить его цели и задачи, а также обеспечить надлежащее качество его проведения. Соблюдение стандарта по внутреннему аудиту является необходимым условием для достижения высокого уровня управления рисками и повышения эффективности деятельности организации. Кроме того, стандарт помогает улучшить коммуникацию между внутренними аудиторами и другими заинтересованными сторонами, что способствует повышению доверия к результатам аудита. В целом, стандарт по внутреннему аудиту является неотъемлемой частью профессиональной деятельности внутренних аудиторов и способствует повышению качества и эффективности работы организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Официальный сайт АО «Томская генерация» // О компании – URL: <http://energo.tom.ru/> (дата обращения 22.03.2023)
2. ISO 19011-2018 Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества // iso-19011-2018-(rus).pdf – URL: [https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-19011-2018-\(rus\).pdf/](https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-19011-2018-(rus).pdf/) (дата обращения: 20.03.2023)
3. ISO 14001:2015 Система экологического менеджмента. Требования и руководство по их применению.//iso-14001-2015-(rus).pdf – URL: [https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-14001-2015-\(rus\).pdf/](https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-14001-2015-(rus).pdf/) (дата обращения: 10.03.2023)
4. ISO 50001:2018 Системы энергетического менеджмента. Требования и руководство по применению.//iso-50001:2018-(rus).pdf – URL: [https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-50001:2018-\(rus\).pdf/](https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-50001:2018-(rus).pdf/) (дата обращения: 10.03.2023)
5. ISO 9001:2015 Системы менеджмента качества. Требования. // iso-9001-2015-(rus).pdf – URL: [https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9001-2015-\(rus\).pdf/](https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9001-2015-(rus).pdf/) (дата обращения: 10.03.2023)
6. ISO 9000:2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. // iso-9000-2015-(rus).pdf – URL: [https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9000-2015-\(rus\).pdf/](https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9000-2015-(rus).pdf/) (дата обращения: 20.03.2023)
7. Организация контроля качества // Виды и методы контроля качества – URL: <https://www.kom-dir.ru/article/1186-kontrol-kachestva-produktsii/> (дата обращения 21.03.2023).
8. В. И. Сырякин, М. В. Сырякин, Н.Г. Филонов Производственный менеджмент/ Учебное пособие /Нац. исслед. Том. гос. ун-т. - Томск: STT, 2020 – 238 с.
9. Беляев С.Ю. Управление качеством / Учебное пособие/ М.:ФГБОУ: Омега-Л, 2014 – 384 с.
10. Ю.Н. Берновский. Стандарты и качество продукции / Ю.Н. Берновский. – М.: ИНФРА-М, 2014 – 256 с.
11. И.В. Василевская. Управление качеством: Учебное пособие / И.В. Василевская. – М.: ИЦ РИОР, 2011 – 112 с.

12. В.Н. Азаров. Всеобщее управление качеством: учебник / М.:ФГБОУ «Учебно – методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2013 – 527 с.
13. Янушевская, М. Н. Аудит систем качества и сертификация: учебное пособие / М. Н. Янушевская. – Томск: Томский политехнический университет, 2016. – 103 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/83957.html> (дата обращения: 02.05.2023).
14. Каржаубаев, К. Е. Аудит качества: учебное пособие / К. Е. Каржаубаев. – Алматы: Нур-Принт, 2015. – 236 с. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/67011.html> (дата обращения: 02.05.2023).
15. Полякова Т.В. Процедура внутреннего аудита СМК на современном предприятии / Т. В. Полякова, А. С. Селиверстов, В. В. Постнов. // Экономика, управление, финансы: материалы IX Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, октябрь, 2018) – Санкт-Петербург: Свое издательство, 2018. – С. 28–30. – URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/310/14521/> (дата обращения: 03.05.2023).
16. ГОСТ Р ИСО 9000–2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – Взамен ГОСТ Р ИСО 9000–2008; введ. 2015–11–01. – М.: Стандартиформ, 2019. – 53 с.
17. Недбайлюк, Б. Е. Аудит качества: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Управление качеством» / Б. Е. Недбайлюк. – М.: Кнорус, 2014. – 200 с.
18. Могилко Д.Ю. Управление качеством: модель процесса и компетенций // Менеджмент качества. – 2020. – № 2. – С. 86–104. – URL: <https://grebennikon.ru/article-owgw.html> (дата обращения: 03.05.2023).
19. Горбунов А.В. Внутренний аудит системы менеджмента качества // Менеджмент качества. – 2018. – № 1. – С. 26–38. – URL: <https://grebennikon.ru/article-6zeh.html> (дата обращения: 03.05.2023).
20. Ramly, Edly F. Issues and Improvement Opportunities in Management System Internal Audit – A Survey. / Ramly Edly F. Atan Hood, Osman Mohd Soffian // Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering & Operations Management. – 2018. – Vol. 6–8. – P.337–343.
21. Алиомарова, П.А. Актуальные вопросы совершенствования аудита на предприятии путем развития систем менеджмента качества. // Сборник статей XVIII Международной научно-практической конференции. В 2с. Ч. 2. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2018. – С. 16–19. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36613112> (дата обращения: 03.05.2023).

22. Альсас Басель М. Проблемы процесса внутреннего аудита систем менеджмента качества и их влияния на эффективность СМК // Электронный научный журнал «Век качества». – 2019. – №1. – С. 19–42. – URL: <http://www.agequal.ru/pdf/2019/119002> (дата обращения: 04.05.2023).
23. Фролова, И.И. Внутренний аудит системы менеджмента качества на предприятии / И.И. Фролова. // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2016. – №1 (11). – С. 286–293.
24. Россиева Д.В. Разработка программного продукта для обеспечения процесса внутреннего аудита пищевого предприятия / Д.В. Россиева, Е.О. Ермолаева, Н.Б. Трофимова, И.Е. Трофимов // Техника и технология пищевых производств. – 2017. – № 3. – С. 135–140.
25. Picciotti D. Remote Quality Management System Audits: Audits: An ISO 9001 Auditor's Perspective and Lessons Learned / Picciotti Daniella // Quality. – 2020. – Vol. 59. – P.52–55.
26. Новиков В.А. Пандемия как катализатор цифровизации общества / В. А. Новиков, Е. Б. Бобрышев, Е. Ю. Барменков, Е. В. Борисова // Компетентность/Competency (Russia). – 2021. – № 3. – С. 34–39. – URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/314430> (дата обращения: 05.05.2023).
27. Software development internal audit quality with ISO 9001 / D. A. Efrilianda, M. A. Muslim, A. T. Putra, A. Purwinarko. – DOI: 10.1088/1742-6596/1567/3/032037 // Journal of Physics: Conference Series. – 2020. – Vol. 1567(3) 032037. – P. 1–5. – URL: https://www.researchgate.net/publication/342675751_Software_development_internal_audit_quality_with_ISO_9001 (access date: 05.05.2023). – Access mode: for non-registered users.
28. Chiarini A. Quality management internal auditing in small and medium-sized companies: an exploratory study on factors for significantly improving quality performance. / Andrea Chiarini, Paola Castellani, Chiara Rossato & Nicola Cobelli // Total Quality Management & Business Excellence. – 2020. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14783363.2020.1776101> (дата обращения: 01.05.2022).
29. Ковригин, Е.А. Пути развития СМК в условиях цифровизации / Е. А. Ковригин, В. А. Васильев // Компетентность/Competency (Russia). – 2020. – № 6. – С. 12–17. – URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/313109> (дата обращения: 06.05.2023).
30. Digitalisation and quality management: problems and prospects / Mattias Elg, Andrea Birch-Jensen, Ida Gremyr, Jason Martin, Ulf Melin. – DOI: 10.1080/09537287.2020.1780509 // Production Planning & Control. – 2021 – Vol. 32. – P. 990–

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09537287.2020.1780509?scroll=top&needAccess=true> (access date: 05.05.2023). – Access mode: for non-registered users.

31. Sandy Pundmann. Adopting automation in internal audit: Using RPA&CI to fortify the third line of defense // International Islamic University Malaysia. – 2021 – URL: <https://www.studocu.com/my/document/international-islamic-university-malaysia/accounting-and-business-information-mgt-system/adopting-robotic-process-automation-in-internal-audit/10103503> (access date: 05.05.2023). – Access mode: for non-registered users.

32. Сорочан О. Н. Автоматизация СМК как один из способов повышения эффективности деятельности предприятия / О. Н. Сорочан, Е. В. Шевченко // Наука и молодёжь: Сборник научных трудов. – Новочеркасск: Новочеркасский инженерно-мелиоративный институт имени А.К. Кортунова ФГБОУ ВПО «Донской государственный аграрный университет». – 2018. – С. 245–248.

33. Integration of the ISO 9001 QMS with the company's IT business system / Milena Alič. – DOI: 10.1080/14783363.2018.1487216 // Total Quality Management & Business Excellence. – 2018. – Vol. 29. – P. 1143–1160. – URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14783363.2018.1487216> (access date: 06.05.2023). – Access mode: for non-registered users.

34. О программных продуктах Business Studio // Business Studio. – [Москва], 2022 – URL: <https://www.businessstudio.ru/> (дата обращения: 06.05.2023).

35. Варламова Д.В. Автоматизация в риск-менеджменте / Д.В. Варламова, А.В. Долженкова, С.В. Корочкина. // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. – 2020. – №4. – С. 78–86.

36. Новиков В. А. SWOT-анализ функционирования процесса / В. А. Новиков, А. И. Гришин // Компетентность. – 2012. – № 4(95). – С. 26–30.

37. ГОСТ 19.102-77. Единая система программной документации. Стадии разработки. – Введ. 04.03.2010. – М.: Стандартинформ, 2010. – 4 с.

38. Митрофанов, Д.Е. Внутренний аудит системы менеджмента качества на предприятии / Д.Е. Митрофанов. // Молодой ученый Международный научный журнал. – 2018. – № 15 (201). – С. 29–31.

39. Плевако, Н. А. Разработка web-системы на основе готового решения в "1С-Битрикс: управление сайтом" / Н. А. Плевако, Л. Н. Амосова // Вестник научного общества студентов, аспирантов и молодых ученых. – 2016. – № 2. – С. 119–124.

СПРАВКА

Томский Государственный Университет

о результатах проверки текстового документа
на наличие заимствований

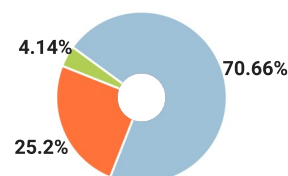
ПРОВЕРКА ВЫПОЛНЕНА В СИСТЕМЕ АНТИПЛАГИАТ.ВУЗ

Автор работы: Денисова Наталья Владимировна
Самоцитирование
рассчитано для: Денисова Наталья Владимировна
Название работы: Денисова Н.В. Оптимизация процесса внутреннего аудита на примере организации энергетической отрасли
Тип работы: Магистерская диссертация
Подразделение: Факультет инновационных технологий

РЕЗУЛЬТАТЫ

СОВПАДЕНИЯ		25.2%
ОРИГИНАЛЬНОСТЬ		70.66%
ЦИТИРОВАНИЯ		4.14%
САМОЦИТИРОВАНИЯ		0%

ДАТА ПОСЛЕДНЕЙ ПРОВЕРКИ: 15.06.2023



Структура документа: Проверенные разделы: основная часть с.3-71

Модули поиска: ИПС Адилет; Библиография; Сводная коллекция ЭБС; Интернет Плюс*; Сводная коллекция РГБ; Цитирование; Переводные заимствования (RuEn); Переводные заимствования по eLIBRARY.RU (EnRu); Переводные заимствования по коллекции Гарант: аналитика; Переводные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте; Переводные заимствования по Интернету (EnRu); Переводные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте; Переводные заимствования издательства Wiley; eLIBRARY.RU; СПС ГАРАНТ: аналитика; СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация; Медицина; Диссертации НББ; Коллекция НБУ; Перефразирования по eLIBRARY.RU; Перефразирования по СПС ГАРАНТ: аналитика; Перефразирования по Интернету; Перефразирования по Интернету (EN); Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте; Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте; Перефразирования по коллекции

Работу проверил: Долгая Дарья Александровна

ФИО проверяющего

Дата подписи:

Подпись проверяющего



Чтобы убедиться
в подлинности справки, используйте QR-код,
который содержит ссылку на отчет.

Ответ на вопрос, является ли обнаруженное заимствование
корректным, система оставляет на усмотрение проверяющего.
Предоставленная информация не подлежит использованию
в коммерческих целях.

Отчет о проверке на заимствования №1



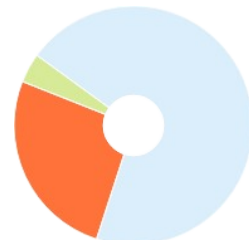
Автор: Денисова Наталья Владимировна
Проверяющий: Долгая Дарья Александровна
Организация: Томский Государственный Университет
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» - <http://tsu.antiplagiat.ru>

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 536
Начало загрузки: 19.06.2023 12:42:44
Длительность загрузки: 00:00:10
Имя исходного файла: Денисова Наталья Владимировна_ВКР.docx
Название документа: Денисова Н.В.
Оптимизация процесса внутреннего аудита на примере организации энергетической отрасли
Размер текста: 148 кБ
Тип документа: Магистерская диссертация
Символов в тексте: 151762
Слов в тексте: 17717
Число предложений: 1091

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Начало проверки: 19.06.2023 12:42:54
Длительность проверки: 00:02:06
Комментарии: не указано
Поиск с учетом редактирования: да
Проверенные разделы: основная часть с. 3-71
Модули поиска: ИПС Адилет, Библиография, Сводная коллекция ЭБС, Интернет Плюс*, Сводная коллекция РГБ, Цитирование, Переводные заимствования (RuEn), Переводные заимствования по eLIBRARY.RU (EnRu), Переводные заимствования по коллекции Гарант: аналитика, Переводные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте, Переводные заимствования по Интернету (EnRu), Переводные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте, Переводные заимствования издательства Wiley, eLIBRARY.RU, СПС ГАРАНТ: аналитика, СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация, Медицина, Диссертации НББ, Коллекция НБУ, Перефразирования по eLIBRARY.RU, Перефразирования по СПС ГАРАНТ: аналитика, Перефразирования по Интернету, Перефразирования по Интернету (EN), Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте, Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте, Перефразирования по коллекции издательства Wiley, Патенты СССР, РФ, СНГ, СМИ России и СНГ, Шаблонные фразы, Модуль поиска "tsu", Кольцо вузов, Издательство Wiley, Переводные заимствования



СОВПАДЕНИЯ

25,6%

САМОЦИТИРОВАНИЯ

0%

ЦИТИРОВАНИЯ

4,15%

ОРИГИНАЛЬНОСТЬ

70,25%

ПОДОЗРИТЕЛЬНЫЙ ДОКУМЕНТ

Есть подозрения на следующие группы маскировки заимствований: **СГЕНЕРИРОВАННЫЙ ТЕКСТ** на страницах: 10, 11, 12, 13, 60, 61, 62, 63, 70, 71

Совпадения — фрагменты проверяемого текста, полностью или частично сходные с найденными источниками, за исключением фрагментов, которые система отнесла к цитированию или самоцитированию. Показатель «Совпадения» — это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к совпадениям, в общем объеме текста.

Самоцитирование — фрагменты проверяемого текста, совпадающие или почти совпадающие с фрагментом текста источника, автором или соавтором которого является автор проверяемого документа. Показатель «Самоцитирования» — это доля фрагментов текста, отнесенных к самоцитированию, в общем объеме текста.

Цитирования — фрагменты проверяемого текста, которые не являются авторскими, но которые система отнесла к корректно оформленным. К цитированиям относятся также шаблонные фразы; библиография; фрагменты текста, найденные модулем поиска «СПС Гарант: нормативно-правовая документация». Показатель «Цитирования» — это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к цитированию, в общем объеме текста.

Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.

Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.

Оригинальный текст — фрагменты проверяемого текста, не обнаруженные ни в одном источнике и не отмеченные ни одним из модулей поиска. Показатель «Оригинальность» — это доля фрагментов проверяемого текста, отнесенных к оригинальному тексту, в общем объеме текста.

«Совпадения», «Цитирования», «Самоцитирования», «Оригинальность» являются отдельными показателями, отображаются в процентах и в сумме дают 100%, что соответствует полному тексту проверяемого документа.

Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые совпадения проверяемого документа с проиндексированными в системе источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности совпадений или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в тексте	Доля в отчете	Источник	Актуален на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте	Комментарии
[01]	3,66%	0,84%	Скачать электронную версию (2/22) http://moluch.ru	28 Янв 2017	Перефразирования по Интернету	1	4	
[02]	3,31%	2,71%	Скачать электронную версию http://moluch.ru	08 Янв 2017	Перефразирования по Интернету	2	3	
[03]	3,01%	0,11%	Скачать электронную версию http://moluch.ru	19 Ноя 2016	Интернет Плюс*	4	35	
[04]	2,93%	0,02%	КУРС ЛЕКЦИЙ для специальности 27.... https://infourok.ru	31 Окт 2020	Интернет Плюс*	2	65	
[05]	2,9%	0%	Преимущества интегрированных сис... https://moluch.ru	24 Окт 2019	Интернет Плюс*	0	30	
[06]	2,9%	0%	Преимущества интегрированных сис... https://moluch.ru	12 Июн 2023	Интернет Плюс*	0	30	
[07]	2,9%	0%	Преимущества интегрированных сис... https://moluch.ru	13 Июн 2021	Интернет Плюс*	0	30	

[08]	2,9%	0%	Преимущества интегрированных сис... https://moluch.ru	12 Июн 2023	Интернет Плюс*	0	30
[09]	2,9%	0%	Преимущества интегрированных сис... https://moluch.ru	13 Июн 2021	Интернет Плюс*	0	30
[10]	2,9%	0%	Скачать электронную версию (2/22) http://moluch.ru	раньше 2011	Интернет Плюс*	0	31
[11]	2,57%	2,47%	Внутренний аудит в России и за рубе... https://schetuchet.ru	18 Июл 2021	Интернет Плюс*	12	13
[12]	2,57%	0%	Внутренний аудит в России и за рубе... https://schetuchet.ru	11 Июн 2022	Интернет Плюс*	0	13
[13]	2,49%	0%	Преимущества интегрированных сис... https://moluch.ru	12 Янв 2021	Интернет Плюс*	0	17
[14]	2,49%	0%	Преимущества интегрированных сис... https://moluch.ru	12 Июн 2023	Интернет Плюс*	0	17
[15]	2,32%	0,32%	Управление качеством процессов и п... http://tstu.ru	24 Ноя 2017	Интернет Плюс*	11	57
[16]	2,27%	1,84%	Что такое СМК простыми словами - С... https://arbconsulting.ru	24 Янв 2022	Интернет Плюс*	32	37
[17]	2,15%	0%	Анализ действующей системы качест...	03 Мая 2021	Кольцо вузов	0	9
[18]	1,93%	0,36%	Пищевые инновации и биотехнологи... http://nu.kemtipp.ru	23 Авг 2017	Интернет Плюс*	13	37
[19]	1,92%	0,27%	Что такое СМК простыми словами - С... https://arbconsulting.ru	24 Янв 2022	Интернет Плюс*	2	25
[20]	1,92%	0%	Что такое СМК простыми словами - С... https://arbconsulting.ru	14 Июн 2022	Интернет Плюс*	0	25
[21]	1,86%	0,13%	Пищевые инновации и биотехнологи... http://nu.kemtipp.ru	28 Янв 2017	Перефразирования по Интернету	1	2
[22]	1,86%	0,19%	Управление охраной труда 2014 - Стр 5 http://studfiles.ru	30 Янв 2017	Перефразирования по Интернету	2	5
[23]	1,85%	1,49%	Межгосударственный стандарт ГОСТ ... http://ivo.garant.ru	02 Фев 2013	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация	11	14
[24]	1,82%	0,34%	УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ. Учебник д...	06 Мар 2017	Сводная коллекция ЭБС	3	13
[25]	1,81%	0,06%	Введение в системы менеджмента ка... http://dlib.rsl.ru	01 Фев 2018	Сводная коллекция РГБ	1	12
[26]	1,71%	0,14%	http://rep.vstu.by/bitstream/handle/12... http://rep.vstu.by	01 Мая 2023	Интернет Плюс*	6	29
[27]	1,69%	0%	Стп расшифровка – Все о газоснабже... https://progazosnabgenie.ru	23 Июн 2021	Интернет Плюс*	0	29
[28]	1,68%	1,03%	Внедрение интегрированной систем... https://core.ac.uk	21 Янв 2023	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	6	8
[29]	1,68%	1,68%	http://rep.vstu.by/bitstream/handle/12... http://rep.vstu.by	01 Мая 2023	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	2	2
[30]	1,66%	1,66%	ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ, АУДИТ И О...	03 Янв 2019	СМИ России и СНГ	6	6
[31]	1,62%	0,66%	«Стандарты ИСО серии 900 для целей ... https://spravochnik.ru	15 Янв 2023	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	5	8
[32]	1,62%	0,12%	Татарников М.А. Управление качеств... http://ivo.garant.ru	13 Авг 2016	Перефразирования по СПС ГАРАНТ: аналитика	3	9
[33]	1,6%	1%	Договор КС17-108.rar http://zakupki.rosneft.com	18 Июл 2018	Интернет Плюс*	20	32
[34]	1,56%	0%	СТП ИСО https://businessstudio.ru	27 Янв 2021	Интернет Плюс*	0	24
[35]	1,49%	0%	Стандарты разработки сайтов гост https://sert-service.ru	14 Апр 2023	Интернет Плюс*	0	23
[36]	1,47%	0%	Компоненты и преимущества интегр... http://elibrary.ru	19 Мар 2020	Перефразирования по eLIBRARY.RU	0	2
[37]	1,46%	0,55%	Сравнительный анализ ГОСТ Р ИСО 1... http://ivo.garant.ru	23 Окт 2021	Перефразирования по СПС ГАРАНТ: аналитика	8	10
[38]	1,45%	0%	КУРС ЛЕКЦИЙ для специальности 27.... https://infourok.ru	09 Ноя 2020	Интернет Плюс*	0	20
[39]	1,39%	0,15%	252931 http://biblioclub.ru	19 Апр 2016	Сводная коллекция ЭБС	1	9
[40]	1,39%	0%	53371 http://e.lanbook.com	09 Мар 2016	Сводная коллекция ЭБС	0	9
[41]	1,39%	0%	Аудит качества (Бакалавриат и Магис... https://book.ru	03 Июл 2017	Сводная коллекция ЭБС	0	9
[42]	1,37%	0%	Актуализация стандарта организации... http://elar.rsvpu.ru	28 Янв 2023	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	0	1
[43]	1,35%	0,66%	Сравнительный анализ ГОСТ Р ИСО 1... http://ivo.garant.ru	23 Окт 2021	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация	7	14
[44]	1,34%	0,04%	69266 http://e.lanbook.com	09 Мар 2016	Сводная коллекция ЭБС	1	9
[45]	1,33%	0%	Разработка проекта стандарта орган... http://elar.rsvpu.ru	21 Мар 2023	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в	0	2

					русском сегменте			
[46]	1,28%	0%	Дайман С. Ю. [и др.] Системы экологи... http://dlib.rsl.ru	29 Мар 2022	Сводная коллекция РГБ	1	6	
[47]	1,27%	0,01%	П. Гришина "Внутренний контроль, а... https://iia-ru.ru	12 Июн 2023	Интернет Плюс*	1	17	
[48]	1,25%	0%	ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТ... https://elibrary.ru	31 Дек 2021	eLIBRARY.RU	0	9	
[49]	1,22%	1,19%	Организация внутреннего аудита: пр... https://finacademy.net	12 Июн 2023	Интернет Плюс*	6	7	
[50]	1,22%	0%	Организация внутреннего аудита: пр... https://finacademy.net	12 Июн 2023	Интернет Плюс*	0	7	
[51]	1,21%	0,69%	Приведение документации системы ... http://elar.rsvpu.ru	19 Янв 2023	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	4	5	
[52]	1,2%	0%	2022_Филимонов_Горина_Бобровски...	27 Мар 2023	Кольцо вузов	0	9	
[53]	1,2%	0%	Компоненты и преимущества интегр... http://elibrary.ru	19 Мар 2020	eLIBRARY.RU	0	4	
[54]	1,17%	0%	Национальный стандарт РФ ГОСТ Р И... http://ivo.garant.ru	23 Мар 2013	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация	0	11	
[55]	1,17%	0%	В. А. Москвин Управление качеством ... http://dlib.rsl.ru	21 Фев 2019	Сводная коллекция РГБ	0	6	
[56]	1,16%	0,18%	https://irbis.amursu.ru/DigitalLibrary/A... https://irbis.amursu.ru	13 Ноя 2022	Интернет Плюс*	1	16	
[57]	1,15%	0,53%	УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В ЭЛЕКТРО... https://docplayer.ru	02 Ноя 2020	Интернет Плюс*	9	17	
[58]	1,13%	0%	П. Гришина "Внутренний контроль, а... https://iia-ru.ru	12 Июн 2023	Интернет Плюс*	0	13	
[59]	1,13%	0%	П. Гришина "Внутренний контроль, а... https://iia-ru.ru	12 Июн 2023	Интернет Плюс*	0	13	
[60]	1,13%	0,2%	https://iso-management.com:443/wp-c... https://iso-management.com	26 Янв 2023	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	1	5	
[61]	1,11%	0,85%	Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 5... http://ivo.garant.ru	14 Окт 2019	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация	6	7	
[62]	1,04%	0,18%	не указано http://kremlin-moscow.com	05 Янв 2017	Перефразирования по Интернету	2	7	
[63]	1,04%	0,43%	Национальный стандарт РФ ГОСТ Р И... http://ivo.garant.ru	22 Янв 2005	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация	3	9	
[64]	1,02%	1,02%	СМК на предприятии: что это, этапы в... https://escts.ru	17 Апр 2022	Интернет Плюс*	20	20	
[65]	1,02%	0%	СМК на предприятии: что это, этапы в... https://escts.ru	17 Апр 2022	Интернет Плюс*	0	20	
[66]	1%	0,12%	ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВ... http://docplayer.ru	раньше 2011	Интернет Плюс*	2	15	
[67]	1%	0,24%	http://www.rep.vstu.by/bitstream/han... http://rep.vstu.by	21 Дек 2022	Интернет Плюс*	6	18	
[68]	0,91%	0,05%	2018_Горина_Угарова_Системы упра...	27 Мар 2023	Кольцо вузов	1	8	
[69]	0,88%	0%	Сравнительный анализ ГОСТ Р ИСО 1... http://ivo.garant.ru	23 Окт 2021	СПС ГАРАНТ: аналитика	0	9	
[70]	0,86%	0,02%	https://euro-register.ru/upload/iblock/e... https://euro-register.ru	21 Апр 2020	Интернет Плюс*	1	17	
[71]	0,85%	0,38%	Международный сборник научныхтр... http://nsau.edu.ru	27 Апр 2014	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	2	3	
[72]	0,84%	0%	С. М. Вдовин, Т. А. Салимова, Л. И. Бир... http://dlib.rsl.ru	01 Дек 2014	Сводная коллекция РГБ	0	5	
[73]	0,83%	0%	Управление качеством http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	0	8	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[74]	0,83%	0,15%	ISO-9001-2015-ot-30.09.14-Cert-Group http://studfiles.ru	01 Янв 2017	Перефразирования по Интернету	2	5	
[75]	0,83%	0%	Татарников М.А. Управление качеств... http://ivo.garant.ru	13 Авг 2016	СПС ГАРАНТ: аналитика	0	6	
[76]	0,81%	0%	Диплом Яколвева А.С. ЭБ-51.docx	11 Июн 2023	Кольцо вузов	0	3	
[77]	0,81%	0,08%	Н. А. Зудилин ; Московский гос. ун-т п... http://dlib.rsl.ru	29 Мар 2022	Сводная коллекция РГБ	2	7	
[78]	0,77%	0,03%	Урология. Обучающие модули http://studentlibrary.ru	26 Янв 2018	Медицина	1	5	
[79]	0,77%	0,07%	СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ПРОМЫШ... http://elibrary.ru	14 Окт 2019	eLIBRARY.RU	1	5	
[80]	0,76%	0%	https://bsclass.org/sysfiles/files/Integrir... https://bsclass.org	22 Дек 2021	Интернет Плюс*	0	9	
[81]	0,76%	0%	http://bsclass.org/sysfiles/files/Trebova... http://bsclass.org	23 Мая 2022	Интернет Плюс*	0	9	
[82]	0,76%	0%	не указано	29 Сен 2022	Шаблонные фразы	0	34	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.

[83]	0,72%	0%	ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРЕННЕГО АУДИТ... http://elibrary.ru	10 Фев 2020	eLIBRARY.RU	0	6	
[84]	0,72%	0,72%	Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 5... http://ivo.garant.ru	23 Авг 2008	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация	3	3	
[85]	0,71%	0,17%	Требования к системам менеджмент... http://ivo.garant.ru	05 Апр 2014	Перефразирования по СПС ГАРАНТ: аналитика	2	3	
[86]	0,7%	0%	Косолапова, Евгения Александровна ... http://dlib.rsl.ru	27 Дек 2019	Сводная коллекция РГБ	0	4	
[87]	0,7%	0%	Стратегия развития и механизмы сов... https://core.ac.uk	30 Мар 2023	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	0	2	
[88]	0,69%	0%	Система менеджмента качества прод... http://elibrary.ru	11 Мая 2018	eLIBRARY.RU	0	4	
[89]	0,69%	0,54%	Международные стандарты систем м... http://1aya.ru	01 Янв 2017	Перефразирования по Интернету	2	3	
[90]	0,67%	0%	Курсовая работа Ван чуаньбо	09 Апр 2022	Кольцо вузов	0	3	
[91]	0,66%	0%	Крапивин О.М., Власов В.И. Коммента... http://ivo.garant.ru	17 Мар 2012	СПС ГАРАНТ: аналитика	0	7	
[92]	0,64%	0%	СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ПРОМЫШ... http://elibrary.ru	14 Окт 2019	Перефразирования по eLIBRARY.RU	0	1	
[93]	0,64%	0%	Д. В. Зейферт [и др.]; Федер. агентство ... http://dlib.rsl.ru	22 Июн 2022	Сводная коллекция РГБ	0	6	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[94]	0,61%	0%	Показываем бизнес-процессы http://biblioclub.ru	раньше 2011	Сводная коллекция ЭБС	0	3	
[95]	0,61%	0%	Интегрированная система менеджме...	16 Янв 2019	СМИ России и СНГ	0	2	
[96]	0,61%	0,15%	Фролов, Александр Вадимович диссе... http://dlib.rsl.ru	раньше 2011	Сводная коллекция РГБ	1	3	
[97]	0,6%	0,17%	Б. Н. Герасимов, Ю. В. Чуриков Управ... http://dlib.rsl.ru	01 Дек 2014	Сводная коллекция РГБ	1	3	
[98]	0,6%	0%	Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 5... http://ivo.garant.ru	21 Мая 2011	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация	0	2	
[99]	0,6%	0%	СВОД ТРЕБОВАНИЙ КОРПОРАТИВНО...	22 Дек 2018	СМИ России и СНГ	0	4	
[100]	0,6%	0,12%	С. В. Понаморева, Д. Н. Широкова ; Ро... http://dlib.rsl.ru	15 Дек 2017	Сводная коллекция РГБ	1	5	
[101]	0,58%	0%	Экологический менеджмент и эколог... http://bibliorossica.com	26 Мая 2016	Сводная коллекция ЭБС	0	5	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[102]	0,55%	0,18%	ИСО 19011:2002 http://pqm-online.com	09 Янв 2018	Переводные заимствования (RuEn)	2	3	
[103]	0,55%	0%	Система менеджмента качества в учр... http://emll.ru	21 Дек 2016	Медицина	0	5	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[104]	0,55%	0%	Внедрение систем экологического ме... http://elibrary.ru	28 Авг 2014	Перефразирования по eLIBRARY.RU	0	1	
[105]	0,54%	0,05%	Требования к системам менеджмент... http://ivo.garant.ru	05 Апр 2014	СПС ГАРАНТ: аналитика	1	3	
[106]	0,53%	0%	Постановление Правительства Калин... http://ivo.garant.ru	12 Дек 2009	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация	0	6	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[107]	0,52%	0%	Стандартизация и сертификация в ту... http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	0	2	
[108]	0,52%	0%	СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА В... https://elibrary.ru	16 Июл 2022	eLIBRARY.RU	0	5	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[109]	0,52%	0,03%	Крапивин О.М., Власов В.И. Коммента... http://ivo.garant.ru	17 Мар 2012	Перефразирования по СПС ГАРАНТ: аналитика	1	4	
[110]	0,5%	0%	Юркинская, Екатерина Вадимовна ди... http://dlib.rsl.ru	раньше 2011	Сводная коллекция РГБ	0	5	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[111]	0,5%	0%	ВКР - Жилин Сергей.pdf	18 Июн 2020	Модуль поиска "tsu"	0	4	
[112]	0,5%	0,13%	Управление качеством ремонта техн... http://studentlibrary.ru	20 Дек 2016	Медицина	1	3	
[113]	0,48%	0,34%	Системы менеджмента Центр серти... http://ecert.ru	08 Янв 2017	Перефразирования по Интернету	1	2	
[114]	0,46%	0%	2022_ИЗИТУС_СИУК_27.03.02_БР_Вин...	20 Июн 2022	Кольцо вузов	0	3	
[115]	0,46%	0%	Управление качеством http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	0	4	
[116]	0,46%	0%	Менеджмент качества в машиностро... http://bibliorossica.com	раньше 2011	Сводная коллекция ЭБС	0	2	
[117]	0,44%	0%	Телегин, Дмитрий Александрович дис... http://dlib.rsl.ru	раньше 2011	Сводная коллекция РГБ	0	2	
[118]	0,43%	0%	Разработка системы менеджмента зд...	16 Мая 2014	Кольцо вузов	0	4	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[119]	0,43%	0%	Экономическое обоснование форми... http://dep.nlb.by	20 Дек 2016	Диссертации НББ	0	2	

[120]	0,42%	0%	PDF (3/16) http://ini21.ru	29 Янв 2017	Перефразирования по Интернету	0	2	
[121]	0,41%	0%	Наумова, Наталья Александровна дис... http://dlib.rsl.ru	раньше 2011	Сводная коллекция РГБ	1	2	
[122]	0,4%	0%	ИСО 19011:2002 http://pqm-online.com	09 Янв 2018	Переводные заимствования (RuEn)	0	2	
[123]	0,38%	0%	РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРО... https://elibrary.ru	31 Дек 2021	eLIBRARY.RU	0	4	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[124]	0,38%	0%	КОРПОРАТИВНЫЕ СТАНДАРТЫ ООО «...	21 Янв 2022	СМИ России и СНГ	0	4	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[125]	0,37%	0,37%	Своя ниша http://express-k.kz	28 Дек 2018	СМИ России и СНГ	2	2	
[126]	0,37%	0,37%	260762 http://biblioclub.ru	19 Апр 2016	Сводная коллекция ЭБС	2	2	
[127]	0,37%	0%	УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В ИСТОРИ... http://elibrary.ru	раньше 2011	eLIBRARY.RU	0	2	
[128]	0,35%	0%	Управление процессами в системе ка... http://ivo.garant.ru	10 Дек 2016	СПС ГАРАНТ: аналитика	0	3	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[129]	0,35%	0%	ОБ УТВЕРЖДЕНИИ СВОДА ТРЕБОВАН...	24 Дек 2018	СМИ России и СНГ	0	1	
[130]	0,35%	0,24%	ВИЗУАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВ... http://elibrary.ru	14 Янв 2020	Перефразирования по eLIBRARY.RU	1	1	
[131]	0,35%	0%	Образец руководства по качеству леч... http://ivo.garant.ru	31 Окт 2015	СПС ГАРАНТ: аналитика	0	2	
[132]	0,34%	0%	Приказ АО "Концерн Росэнергоатом" ... http://ivo.garant.ru	01 Мар 2020	СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация	0	4	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[133]	0,34%	0%	VKR_- Zhilin_Sergey.docx	18 Июн 2020	Модуль поиска "tsu"	0	3	
[134]	0,34%	0%	Построение интегрированных систе... http://ivo.garant.ru	01 Мар 2008	Перефразирования по СПС ГАРАНТ: аналитика	0	2	
[135]	0,33%	0,33%	Трудов Евразийского научного фору... https://miep.edu.ru	28 Окт 2022	Перефразированные заимствования по коллекции Интернет в русском сегменте	2	2	
[136]	0,33%	0%	Развитие систем менеджмента качест... http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	0	2	
[137]	0,33%	0%	Развитие систем менеджмента качест... http://ibooks.ru	09 Дек 2016	Сводная коллекция ЭБС	0	2	
[138]	0,32%	0%	Диссертация_Роднева.docx	03 Апр 2015	Кольцо вузов	0	3	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[139]	0,31%	0%	Жилин Сергей - ВКР (1).docx	13 Июн 2020	Модуль поиска "tsu"	0	2	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[140]	0,3%	0%	МЕНЕДЖМЕНТ БЕЗОПАСНОСТИ ПРО...	16 Янв 2019	СМИ России и СНГ	0	3	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[141]	0,3%	0%	ТЕНДЕНЦИИ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИ... http://elibrary.ru	11 Мар 2020	eLIBRARY.RU	0	1	
[142]	0,29%	0,03%	Метрология, стандартизация и серти... http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	1	2	
[143]	0,27%	0%	Сотникова, Кристина Ильинична дис... http://dlib.rsl.ru	15 Мая 2014	Сводная коллекция РГБ	0	1	
[144]	0,27%	0%	Введение в управление качеством http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	0	1	
[145]	0,26%	0%	https://naukaip.ru/wp-content/uploads... https://naukaip.ru	30 Мая 2020	Интернет Плюс*	0	5	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[146]	0,26%	0%	Гиннатулина, Руфия Ильдаровна Сист... http://dlib.rsl.ru	28 Дек 2021	Сводная коллекция РГБ	0	3	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[147]	0,26%	0%	Управление качеством http://studentlibrary.ru	20 Дек 2016	Медицина	0	2	
[148]	0,25%	0%	Мамонова А.В. 18808.docx	27 Мая 2019	Модуль поиска "tsu"	0	2	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[149]	0,25%	0%	Внедрение всеобщего менеджмента ...	16 Янв 2019	СМИ России и СНГ	0	1	
[150]	0,24%	0%	Великие реки'2014. http://elibrary.ru	раньше 2011	Перефразирования по eLIBRARY.RU	0	1	
[151]	0,24%	0%	https://implats.co.za/pdf/sustainable-d... https://implats.co.za	26 Мая 2023	Переводные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте	0	1	
[152]	0,23%	0%	Разработка документации 2-го уровн...	28 Сен 2016	Кольцо вузов	0	3	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[153]	0,22%	0%	Аудит на РЗОЦМ подтвердил действи... http://metaldaily.ru	17 Авг 2019	СМИ России и СНГ	0	2	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.

Переводные

[154]	0,21%	0,21%	https://researchspace.ukzn.ac.za/bitstr... https://researchspace.ukzn.ac.za	01 Янв 2023	заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте	1	1	
[155]	0,21%	0%	Токарев, Владислав Владимирович О... http://dlib.rsl.ru	04 Апр 2022	Сводная коллекция РГБ	0	2	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[156]	0,19%	0%	УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ В ВУЗЕ	24 Дек 2018	СМИ России и СНГ	0	1	
[157]	0,19%	0%	ОБ УТВЕРЖДЕНИИ МЕТОДИЧЕСКИХ Р...	25 Дек 2018	СМИ России и СНГ	0	1	
[158]	0,19%	0%	СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРЕ... http://elibrary.ru	раньше 2011	Перефразирования по eLIBRARY.RU	0	1	
[159]	0,18%	0%	Борисов А.Н. Комментарий к Федерал... http://ivo.garant.ru	14 Мая 2022	СПС ГАРАНТ: аналитика	0	2	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[160]	0,18%	0,18%	Дюсекина А.А. СС321д Разработка и в...	19 Мая 2022	Кольцо вузов	1	1	
[161]	0,17%	0%	Системы менеджмента «РусГазАльян... http://energyland.info	22 Ноя 2020	СМИ России и СНГ	0	2	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[162]	0,17%	0,17%	ФИНАНСОВЫЙ АУДИТ КАК СИСТЕМА ...	03 Янв 2019	СМИ России и СНГ	1	1	
[163]	0,16%	0%	ПАО "Газпром" для работы в Сургуте ... http://angi.ru	10 Янв 2019	СМИ России и СНГ	0	1	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[164]	0,16%	0%	https://www.witpress.com/Secure/elibr... https://witpress.com	28 Янв 2023	Переводные заимствования по коллекции Интернет в английском сегменте	0	1	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[165]	0,15%	0%	Особенности руководства по качеств... http://elibrary.ru	20 Янв 2020	Перефразирования по eLIBRARY.RU	0	1	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[166]	0,15%	0%	Разработка процедуры контроля за б... http://elibrary.ru	24 Янв 2020	Перефразирования по eLIBRARY.RU	0	1	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[167]	0,15%	0%	Организация внутреннего аудита ме... http://ivo.garant.ru	01 Авг 2015	СПС ГАРАНТ: аналитика	0	2	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[168]	0,15%	0%	786633.Trade_Perspectives_2015.pdf https://bib.irb.hr	07 Янв 2018	Переводные заимствования (RuEn)	0	1	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[169]	0,14%	0%	Внутренний аудит как фактор эффект... http://elibrary.ru	11 Фев 2020	Перефразирования по eLIBRARY.RU	0	1	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[170]	0,14%	0%	ВСЕ ЛУЧШЕЕ... РЫНКУ.	14 Дек 2018	СМИ России и СНГ	0	1	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[171]	0,14%	0%	Standart_Audit.doc (2/2) http://gu-unpk.ru	08 Янв 2017	Перефразирования по Интернету	0	1	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[172]	0,14%	0%	ПОЛОЖЕНИЯ П. 8.5.6 ISO 9001:2015 «У...	14 Сен 2022	СМИ России и СНГ	0	1	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[173]	0,13%	0%	НИРС 2019.docx	28 Мая 2019	Модуль поиска "tsu"	0	1	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[174]	0,12%	0%	Управление затратами и прибылью с... http://dep.nlb.by	11 Ноя 2016	Диссертации НББ	0	1	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[175]	0,12%	0%	Корпоративный контроль: Экспертн... http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	0	1	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[176]	0,12%	0%	Лёвина, Анастасия Ивановна Теория ... http://dlib.rsl.ru	16 Июн 2021	Сводная коллекция РГБ	0	1	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[177]	0,11%	0%	Интегрированный риск-менеджмент ... http://elibrary.ru	20 Дек 2016	Перефразирования по eLIBRARY.RU	0	1	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[178]	0,11%	0%	Проверка и оценка деятельности по у... http://studentlibrary.ru	20 Дек 2016	Медицина	0	1	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[179]	0,11%	0%	УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ И ESG-КОНЦ... https://elibrary.ru	26 Окт 2022	eLIBRARY.RU	0	1	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[180]	0,1%	0%	В ЦНТИ Прогресс расскажут, как внед... http://eprussia.ru	08 Янв 2019	СМИ России и СНГ	0	1	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[181]	0,1%	0%	Об утверждении надлежащих фарма... http://adilet.zan.kz	04 Окт 2017	ИПС Адилет	0	1	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[182]	0,1%	0%	ОБ УТВЕРЖДЕНИИ РЕГЛАМЕНТА ЦЕН...	25 Дек 2018	СМИ России и СНГ	0	1	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[183]	0,1%	0%	ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕН...	16 Авг 2019	СМИ России и СНГ	0	1	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.

								пересечения.
[184]	0,09%	0%	Седикова, Ирина Анатольевна диссер... http://dlib.rsl.ru	20 Янв 2010	Сводная коллекция РГБ	0	1	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[185]	0,09%	0%	Мартинovich, Николай Викторович П... http://dlib.rsl.ru	09 Ноя 2022	Сводная коллекция РГБ	0	1	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[186]	0,09%	0%	Григорьева, диплом	21 Июн 2019	Модуль поиска "tsu"	0	1	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[187]	0,09%	0%	Кузьмина Карина ВКР	15 Июн 2019	Модуль поиска "tsu"	0	1	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[188]	0,08%	0%	Управление качеством в учреждении... http://dep.nlb.by	16 Янв 2020	Диссертации НББ	0	1	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[189]	0,08%	0%	Управление качеством на предприят... http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	0	1	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[190]	0,08%	0%	Обеспечение информационной безо... http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	0	1	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[191]	0,08%	0%	Экономика и управление социально... http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	0	1	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[192]	0,07%	0%	Всёобщее управление качеством http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Медицина	0	1	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.
[193]	0,04%	0%	не указано	13 Янв 2022	Цитирование	0	1	Источник исключен. Причина: Маленький процент пересечения.