

## ПРАКТИКА УСПЕШНОГО ПРОВЕДЕНИЯ АУДИТА ПОСТАВЩИКОВ С УЧЕТОМ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА

© 2023 Н.А. Дранкова, Я.В. Денисова

Казанский национальный исследовательский технологический университет, г. Казань, Россия

Статья поступила в редакцию 04.08.2023

Выстраивание долгосрочных отношений с поставщиком – один из ключевых элементов в обеспечении высокого качества продукции и залог дальнейшего успеха работы предприятия, т.к. от работы поставщиков зависят сроки изготовления и качество выпускаемой продукции. В ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015 в п. 8.4 «Управление внешне поставляемыми процессами, продукцией и услугами» указано, что любая организация вне зависимости от вида занимаемой деятельности или размера «должна определить и применять критерии оценки, выбора, мониторинга результатов деятельности и повторной оценки внешних поставщиков, исходя из их способности выполнять процессы или поставлять продукцию и услуги в соответствии с требованиями» [1]. Чтобы выполнить требование п.8.4 в полном объеме, руководителям организаций необходимо уделять значительное внимание таким вопросам как: разработка и внедрение документированной процедуры оценки поставщиков; разработка, внедрение и проведение на постоянной основе проведения аудитов поставщиков; оптимизация процедуры входного контроля в части временных и материальных ресурсов. Данные мероприятия позволяют: обеспечить стабильность поставок сырья, материалов и комплектующих; обеспечить надлежащее качество закупаемой продукции; оптимизировать работы по входному контролю (за счет улучшения качества поставляемой продукции поставщиков; увеличения доверия, прозрачности и открытости при работе с поставщиком, обеспечения своевременных поставок) и, как следствие, обеспечить минимизацию затрат на данном этапе процесса; организовать систему прослеживаемости поставляемых поставщиком продукции, сырья, материалов; осуществлять обмен информацией и опытом работы для выработки новых конструктивных решений; выявлять и минимизировать потенциально опасные риски за счет совместной выработки путей решения по их снижению; поддерживать в актуальном состоянии информацию о поставщике, его производственной деятельности, для руководства с целью принятия управленческих решений. В настоящем исследовании были использованы данные, полученные в ходе проведения очных аудитов у поставщиков сырья, материалов и комплектующих для предприятия – производителя контрольно-измерительных приборов и автоматики ЗАО «Электронные и механические измерительные системы». (Челябинская область). Проведенное исследование позволило решить следующие задачи: дана оценка сложившейся внешней среде как крайне сложной и неблагоприятной с точки зрения геополитических и экономических факторов, характеризующейся многократным возрастанием различных рисков (технических, производственных, финансовых, инновационных и т.д.); выявлены преимущества и недостатки дистанционного аудита поставщика; обоснована необходимость проведения очной процедуры аудита поставщиков в современных условиях; предложено использование цикла Деминга - Шухарта с учетом риск-ориентированного подхода при планировании аудита поставщиков. Ключевым результатом работы является разработанная авторская методика проведения очных аудитов поставщиков в сложных условиях поликризиса, которая подтвердила свою результативность в течение трех лет.

*Ключевые слова:* поликризис, менеджмент качества, аудит поставщиков, аудит второй стороной, поставщик, риск, методика.

DOI: 10.37313/1990-5378-2023-25-4-13-22

EDN: OFKMYL

Сокращения и условные обозначения: Сбер - ПАО «Сбербанк», ЗАО «СОТ» - ЗАО «Соединительные отводы трубопроводов», ЗАО «ЭМИС» - ЗАО «Электронные и механические измерительные системы», ЗИП - запасные части, инструменты и принадлежности, ОТК - отдела технического контроля, СМК – система менеджмента качества.

### ВВЕДЕНИЕ

Пандемия коронавирусной инфекции начала 20-х годов 21 века ускорила многие социальные и экономические изменения [2], одним из которых стал переход многих организаций на дистанционный режим работы. Это создало ряд преимуществ как для работников, так и для работодателей. Свободный график, организация про-

изводственного процесса по своему усмотрению, экономия времени и денег на проезд до места работы и обратно сделало работу в удаленном режиме для большого числа сотрудников крайне комфортной. Работодателям это позволило сократить расходы, связанные со многими организационно-административными процедурами. В результате подобного опыта многие зарубежные и отечественные предприятия, среди которых Microsoft, «Билайн» и «Сбер» [3], даже после окончания пандемии сохранили удаленный формат работы для многих сотрудников либо перевели их на гибридную форму с частичной занятостью.

Тенденции, появившиеся в ответ на изоляцию, коснулись и работы с поставщиками. Так, многие предприятия перестали проводить оч-

*Дранкова Наталья Александровна, аспирант кафедры аналитической химии, сертификации и менеджмента качества. E-mail: drankova.n.a@mail.ru*

*Денисова Яна Владимировна, кандидат экономических наук, доцент кафедры аналитической химии, сертификации и менеджмента качества.*

*E-mail: yana-denisova@inbox.ru*

ные аудиты поставщиков, а перешли на дистанционный формат, т.к. по мнению руководителей таких фирм данная форма позволяет экономить значительные финансовые ресурсы. Действительно, при дистанционном аудите финансовые ресурсы, связанные с затратами на командировки, сокращаются, но при этом возникает вопрос: не приведет ли подобная экономия к более значительным потерям? Для наглядности нами была составлена таблица, в которой указаны преимущества и недостатки дистанционного аудита как для проверяющей предприятия (табл. 1), так и для поставщика (табл. 2),

Как следует из данных таблиц 1 и 2, дистанционный аудит несет в себе несомненные преимущества для поставщика и имеет массу недостатков для предприятия, работающего с поставщиком и организовавшего аудит. Кроме того, дополнительно к положительным сторонам дистанционной формы аудита можно отнести существующую нормативную базу (ГОСТ Р 59424-2021 «Руководящие указания по дистан-

ционному проведению анализа состояния производства и аудита систем менеджмента»), позволяющую проводить всестороннюю оценку, а также положительно зарекомендовавшие себя практики его проведения [4].

Вместе с тем, по мнению авторов статьи, очные аудиты остаются необходимыми для обеспечения целостного и качественного аудита в условиях поликризиса, т.к. именно очная форма проведения аудитов позволяет получать более полную и достоверную информацию о поставщике, процессах, выполняемых операциях, а также обеспечивает более тесное взаимодействие аудиторов с персоналом предприятия. Поэтому авторы считают, что, если есть возможность провести очный аудит, то следует проводить его в очной форме, поэтому перед выбором формы аудита следует провести всестороннюю оценку обеих форм, проанализировать их преимущества и недостатки, учитывая при этом категорию поставщика, существующие и потенциальные риски и затрачиваемые ресурсы.

**Таблица 1** – Преимущества и недостатки дистанционного аудита для проверяющего предприятия

| Преимущества дистанционного аудита   | Недостатки дистанционного аудита   |
|--|--|
| <p>1. Экономия финансовых и временных ресурсов, связанных с затратами на поездки и проживание аудиторов.</p> | <p>1. Ограничение контакта с персоналом проверяемой стороны и, как следствие этого, сокращение поступающей информации от работников, занятых на важных производственно-технологических участках.</p>   |
|  | <p>2. Ограничение доступа к документации на бумажных носителях и, как следствие, невозможность установить подлинность документации.</p>  |
|  | <p>3. Ограниченный доступ к используемому поставщиком оборудованию/инструменту, как следствие – невозможность проверить работу механизмов.</p>   |
|  | <p>3. Необходимо вложение средств в стабильное и надежное функционирование ИТ-инфраструктуры для полной поддержки дистанционного аудита.</p>   |
|  | <p>4. Возникновение оснований для появления рисков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- в случае малых организаций возможны сложности связанные с отсутствием инфраструктуры для полной поддержки дистанционного аудита;</li> <li>- вне зависимости от размера организации при дистанционном аудите есть риск предоставления ненадежной информации по функционированию подразделения;</li> <li>- отсутствие корректного заключения по завершению аудита, в случае предоставления не полной информации, искажения информации.</li> </ul> |

Таблица 2 – Преимущества и недостатки дистанционного аудита для поставщика

| Преимущества дистанционного аудита   | Недостатки дистанционного аудита  |
|--|---|
| 1. Экономия временных ресурсов по сравнению с очным аудитом, связанных с временем проведения аудита и его подготовкой.   | 1. Необходимо обеспечение стабильной и надежной работы IT-инфраструктуры для полной поддержки дистанционного аудита.                |
| 2. Упрощение коммуникаций, обусловленных психологическим фактором более комфортного общения с аудитором по видеосвязи.   | 2. Возникновение оснований для появления рисков:  |
| 3. Ограничение доступа аудиторов к документации на бумажных носителях и/или к предоставляемой документации для анализа (в случае, если поставщик заинтересован в предоставлении неполной или искаженной информации).                               | - в случае малых организаций возможны сложности, связанные с отсутствием инфраструктуры для полной поддержки дистанционного аудита; |
| 4. Ограниченный доступ аудиторов к оборудованию/инструменту для проверок (в случае, если поставщик не заинтересован в проверке работоспособности используемого оборудования / инструмента или при отсутствии полного пакета документации на него). | - отсутствие корректного заключения по завершению аудита, в случае предоставления не полной информации, искажения информации.       |
| 5. Уменьшение количества замечаний при аудите, связанное с ограниченным доступом к объектам аудита.  |   |

### МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЙ

О важности проведения аудитов говорится во многих научных работах. Например, М. Екатеринбург обосновывал необходимость проведения аудитов тем, что в современных условиях наличие у поставщиков сертификатов соответствия систем менеджмента требованиям международных стандартов не дает потребителям гарантию соблюдения данных требований на практике [5].

Токарев В.В., Летчфорд Л.Н. и Дорошенко Н.В., подчеркивая важность проведения аудитов при работе с зарубежными клиентами, указывали, что поставка несоответствующей продукции может иметь тяжелые последствия как для бизнеса, так для общества и мировой безопасности в целом [6].

Котельников А.В. в своей работе [7] сделал вывод о том, что проведение аудитов поставщиков все больше становится реальной повседневной практикой, которая поможет уменьшить зависимость от неконтролируемых рисков, и предложил собственную методику проведения аудита поставщика.

На основании вышеупомянутых работ, а также огромного числа других статей по данной тематике, становится очевидным, что проведение аудитов поставщиков является крайне актуальным вопросом, заслуживающим несомненного внимания, и востребованным прежде всего практиками. В данной работе авторами сделан

акцент на проведении аудитов именно в очной форме, с учетом влияния внешней среды, оказывающей различные воздействия на процессы организации, в том числе и на работу с поставщиками. Влияние внешней среды становится особенно важным аспектом в условиях поликризиса, который сопровождается множеством рисков, причем комбинацией новых рисков со «старыми», способными перейти в кризисное десятилетие 2023–2033 гг. [8]. Поэтому в настоящей статье особое внимание уделено оценке рисков, с помощью которой возможно не только проанализировать влияние внешней среды на взаимодействие с поставщиками, выявить наиболее опасные «зоны», но и получить более точные и достоверные результаты аудита благодаря тщательной подготовке к аудиту, более точному определению критериев аудита, областей проверки и др.

Предлагаемая методика основывается на цикле Деминга-Шухарта (цикле PDCA). В ней поэтапно прописывается порядок проведения аудита поставщиков в очной форме, который можно применить как к новому поставщику, так и к ранее одобренному. В основе методики лежит риск-ориентированный подход.

#### 1 Этап: Анализ поставщика.

На данном этапе необходимо определить наличие или отсутствие опыта работы с поставщиком, а также категорию поставщика - А или Б. Деление поставщиков на категорию А или Б обусловлено тем фактом, что производимая про-

**Таблица 3** – Мероприятия проведения аудита поставщиков в соответствии с циклом PDCA

| № этапа | Название этапа                     | Использование цикла Деминга - Шухарта | Краткое содержание мероприятий, необходимых на данном этапе   |
|---------|------------------------------------|---------------------------------------|---|
| 1       | Анализ поставщика                  |                                       | - определить наличие или отсутствие опыта работы с поставщиком;<br>- установить категорию поставщика ( <i>прим.</i> В зависимости от принятой на предприятии оценки-поставщиков). |
| 2       | Управление рисками                 | Р - Планирование                      | Выполняется согласно разработанной методики и п.2.1 – 2.4.  |
| 2.1     | Выявление рисков                   |                                       | - запросить внешнюю и/или внутреннюю информацию о работе с поставщиком;<br>- на основании полученных данных определить последствия от реализации риска.                           |
| 2.2     | Классификация рисков               |                                       | - определение коэффициента значимости риска (Кз.), коэффициента вероятности возникновения риска (Кв.) (табл. 2) и коэффициента тяжести последствий (Кт.) (табл.3).                |
| 2.3     | Определение причин появления риска | D - Выполнение                        | - применение «инструментов качества».   |
| 2.4     | Разработка мероприятий             |                                       | - разработка превентивных мероприятий на минимизацию или устранение риска и недопущения негативных последствий.   |
| 3       | Аудит поставщика                   |                                       | выполняется согласно установленным требованиям.   |
| 4       | Мониторинг рисков                  | С - Проверка                          | - анализ динамики коэффициентов;<br>- проверка выполнения запланированных мероприятий.  |
| 5       | Корректирующие действия            | А - Воздействие                       | - принятие решения в отношении поставщика.  |

дукция ЗАО «ЭМИС», относящаяся к Ех оборудованию, должна соответствовать установленным требованиям ГОСТ Р ИСО/МЭК 80079-34-2013 «Взрывоопасные среды. Применение систем качества для производства оборудования» [9].

Поставщик категории А – это поставщики продукции, влияющей на взрывозащиту (поставщики кабельных вводов, коробки взрывозащиты, комплектующие для электронных плат и т.д.). На данном этапе необходимо актуализировать данные о наличии приемлемой Ех системы качества, т.е. системы качества, отвечающей требованиям ГОСТ Р ИСО/МЭК 80079-34-2013 «Взрывоопасные среды. Применение систем качества для производства оборудования» у поставщика.

К категории Б относятся поставщики всей прочей продукции.

#### 2 Этап: Управление рисками.

Управление рисками применяется для решения многих задач [10 - 14]. Управление рисками предлагается выполнять по разработанной авто-

рами статьи методике по оценке рисков, апробированной на металлургическом предприятии Челябинской области ЗАО «Соединительные отводы трубопроводов», которая была также позднее успешно применена на предприятии - производителе контрольно-измерительных приборов и автоматики ЗАО «Электронные и механические измерительные системы». Это позволяет говорить о том, что вне зависимости от размера и вида деятельности предприятия, методика демонстрирует свою результативность.

#### 1. Выявление рисков

Выявление рисков предполагает определение (на основании полученных на первом этапе данных) всех потенциальных ситуаций, которые могут возникнуть при наступлении рисков-вых событий.

В случае, если с поставщиком не было опыта сотрудничества, анализируется в основном информация, полученная из внешних источников (данные полученные из открытых источников, информация, предоставленная государствен-

ными органами и т.д.). Кроме того, в данном случае следует обратить внимание на имеющиеся производственные мощности поставщика, возможную производительность, способность обеспечивать бесперебойную поставку ЗИП, оказывать сервисное обслуживание и т.д. [10].

В случае, если с поставщиком был опыт работы, анализируется информация как из внешних, так и внутренних источников (данные, полученные от структурных подразделений, взаимодействующих с продукцией/услугой поставщика, оформленные претензии и рекламации на продукцию поставщика, претензии и рекламации, полученные от клиентов). Так же следует обратить внимание даже на незначительные сбои в поставках, которые сами по себе оказывают незначительную тяжесть последствий, но при появлении большого количества незначительных сбоев существенно увеличивают вероятность наступления рискованного события.

Вся полученная информация заносится в «Реестр рисков».

## 2. Классификация рисков

Классификация рисков основана на определении коэффициента значимости риска (Кз.), который является произведением коэффици-

ента вероятности возникновения риска (Кв.) (табл. 4) и коэффициента негативных последствий (Кт.) (табл. 5).

В зависимости от значений данных коэффициентов риск может быть отнесен к одной из четырех групп рисков, представленных в матрице (табл. 6), учитывающей два основных фактора – степень вероятности возникновения риска и степень негативных последствий.

Риски, не попавшие ни в одну из перечисленных категорий, являются потенциальными событиями. Мониторинг потенциальных событий следует осуществлять один раз в год, наблюдая за динамикой изменения К.в. и К.т. При отсутствии динамики их не следует исключать из «Реестра рисков» в течение трех лет.

## 3. Определение причин появления риска.

С целью систематического и полного определения причин возникновения риска, а также дальнейшего анализа и структурирования процессов на предприятии, рекомендуется использовать один или несколько «инструментов качества». Например, диаграмму Исикавы, диаграмму Парето, контрольные листки. Это позволит выявить факторы, которые могут привести к наиболее существенным негативным послед-

Таблица 4 – Значения коэффициента вероятности

| Вероятность возникновения риска | Критерии вероятности возникновения риска           | Коэффициент вероятности (Кв.) |
|---------------------------------|--|-------------------------------|
| Незначительная                  | Отсутствие случаев реализации рискованного события | 1                             |
| Малая                           | Наличие одного случая на протяжении года           | 2                             |
| Средняя                         | Наличие не более 30% случаев из 100%               | 3                             |
| Высокая                         | Наличие не более 50% случаев из 100%               | 4                             |
| Значительная                    | Наличие не более 75% случаев из 100%               | 5                             |

Таблица 5 – Значения коэффициента тяжести последствий

| Факторы риска, влияющие на степень негативных последствий   | Коэффициент негативных последствий (Кт.) |
|---|--|
| – некомпетентный персонал (непонимание требований потребителей или отсутствие обученного, компетентного персонала);<br>– отсутствие ресурсов;<br>– наличие отрицательного опыта работы с поставщиком (более 20% продукции ненадлежащего качества, сбой поставок на регулярной основе и т.д.). | 1  |
| – отсутствие анализа требований потребителей и разработанных мероприятий (при необходимости).   | 0,9                                      |
| – отсутствие необходимого оборудования и/или оснастки для изготовления продукции по требованиям потребителя.  | 0,8                                      |
| – отсутствие своевременного обеспечения предприятия необходимыми внутренними документами и/или средствами измерений и/или компетентным персоналом.  | 0,7                                      |
| – выполнение не в полном объеме требований внутренней документации, описывающей процесс всего жизненного цикла продукции и/или услуги.  | 0,6                                      |

Таблица 6 – Матрица рисков

|   | Высокая степень негативных последствий  | Низкая степень негативных последствий  |
|---|---|--|
| Высокая степень вероятности возникновения риска | <p><b>Риски группы А:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выход из строя оборудования;</li> <li>- сбои в поставках сырья и комплектующих;</li> <li>- текучесть кадров;</li> <li>- и т.д.</li> </ul> <p>Риски с высокими значениями коэффициента вероятности возникновения риска (Кв. = 4, Кв. = 5) и коэффициента негативных последствий (Кт.=0,9, Кт. = 1,0).</p> <p>Мониторинг данных рисков необходимо осуществлять ежеквартально.</p> <p>Следует проводить разработку мероприятий по минимизации вероятности возникновения этих рисков с учётом минимального расхода ресурсов (финансовых, человеческих и т.д.).</p> | <p><b>Риски группы В:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- изменение действующих и принятие (выпуск) новых законодательных актов и нормативно-технических документов, требования которых распространяются на продукцию и/или деятельность предприятия;</li> <li>- увеличение темпов инфляции;</li> <li>- изменчивое состояние экономики и финансов.</li> </ul> <p>Риски со средним значением коэффициента вероятности возникновения риска (Кв. = 3) и невысоким значением коэффициента негативных последствий (Кт.=0,8).</p> <p>Мониторинг данных рисков необходимо осуществлять один раз в полгода.</p> <p>Следует разрабатывать мероприятия по минимизации негативных последствий или устранению последствий с учётом минимального расхода ресурсов (финансовых, человеческих и т.д.).</p> |
| Низкая степень вероятности возникновения риска  | <p><b>Риски группы С:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- политические события;</li> <li>- явления природы и иные чрезвычайные ситуации и/или форс-мажор.</li> </ul> <p>Риски с низким значением коэффициента вероятности возникновения риска (Кв. = 2) и высоким значением коэффициента негативных последствий (Кт.=0,9, Кт. = 1,0).</p> <p>Мониторинг данных рисков необходимо осуществлять ежеквартально.</p> <p>Следует разрабатывать мероприятия по минимизации негативных последствий или устранению последствий с учётом минимального расхода ресурсов (финансовых, человеческих и т.д.).</p>                     | <p><b>Риски группы D:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- недостаточный анализ сбоев в поставках сырья и комплектующих;</li> <li>- недостаточный анализ полученных претензий/рекламаций на продукцию ненадлежащего качества, недопоставку комплектующих и т.д.</li> </ul> <p>Риски с низким значением коэффициента вероятности возникновения риска (Кв. = 1) и низким значением коэффициента негативных последствий (Кт.=0,6; Кт.=0,7; Кт.=0,8; Кт.=0,9).</p> <p>Мониторинг данных рисков необходимо осуществлять один раз в год. При мониторинге следует проверить динамику роста коэффициентов.</p> <p>Данные риски управляются в рамках должностных обязанностей, а также в соответствии с внутренней документацией, поэтому необходимости в разработке мероприятий нет.</p>             |

ствиям и провести профилактические мероприятия для их предотвращения.

#### 4. Разработка мероприятий.

С целью более детального планирования аудита поставщика (составление программы аудита в части определения состава группы по аудиту), разработку дальнейших мероприятий рекомендуется проводить с учетом общих видов рисков:

- юридические риски (в т.ч. связанные с возможностью судебных тяжб, нарушением законодательства, со сменой нормативных актов со стороны регуляторов);
- финансовые риски (в т.ч. связанные с ры-

ночными, валютными рисками);

- операционные риски (связанные с выполнением операций в ходе реализации технологического процесса/выполнения услуги).

Разработку мероприятий, направленных на минимизацию или устранение риска, а также недопущение негативных последствий, целесообразно разрабатывать совместно с поставщиком.

Вся определенная на данном этапе информация вносится в «Реестр рисков».

*Этап: Аудит поставщика.*

Аудиты у новых поставщиков должны проводиться до заключения договора и размещения заказа на поставку.

Аудиты ранее одобренных поставщиков проводятся на основании разработанного, согласованного и утвержденного плана-графика проведения аудита на календарный год.

При планировании аудита (план-графика, программы аудита) нового поставщика или ранее одобренного важно учесть риски, определенные на предыдущем этапе, с целью корректного планирования временных ресурсов, состава группы по аудиту, критериев аудита, областей проверки и т.д.

Информирование о планируемой дате проведения аудита происходит путем направления информационного письма сотрудниками отдела снабжения (или подразделения, ответственного за взаимодействие с поставщиком). На данном этапе зачастую возникают сложности, например, поставщик постоянно переносит дату аудита или отказывается от проведения аудита в очном формате. Поэтому, во избежание ситуаций, когда поставщики отказываются от проведения аудита, необходимо при заключении договора с поставщиком предусмотреть требования о проведении аудита на постоянной основе.

При подготовке к аудиту необходимо не только осуществить предварительное изучение поставщика, оценить возможные риски и определить объекты аудита (контроля), следует так же провести анализ специфики производства поставляемой продукции / услуг, организовать сбор необходимых данных и информации, по результатам которых уточняется программа аудита, дополняется «Реестр рисков».

При этом, в случае, если у одобренного поставщика в ходе работы появляются нарушения системного характера, а именно – выявление на входном контроле трех и более случаев из разных поставок однотипного несоответствия в продукции/услуге и/или при превышении допустимого уровня брака (3%) в партии и/или роста количества рекламаций и т.д.), то с поставщиком согласуется возможность проведения внепланового аудита.

При подтверждении даты проведения аудита поставщику направляется чек-лист.

Оформленные результаты аудита первоначально согласуются участниками аудита внутри предприятия, после чего отправляются поставщику на рассмотрение. По результатам согласования с поставщиком разрабатываются планы по улучшению деятельности. Результаты аудита поставщика необходимо довести до сведения заинтересованных сторон.

Так, положительной практикой ЗАО «ЭМИС», стало озвучивание кратких результатов на еженедельном совещании по качеству, что привело к осведомленности различных подразделений о работе поставщиков, акцентированию внимания на особо важных участках работы, связан-

ных с поставщиком (входном контроле, организации доставки и т.д.). Все это создало основу для дальнейшего взаимодействия и сотрудничества с поставщиком.

*Этап: Мониторинг рисков.*

В рамках мониторинга рисков анализируется динамика коэффициентов согласно методике, описанной выше, а также проверяется объем и качество выполнения ранее запланированных мероприятий. Информация так же заносится в «Реестр рисков» и в отчет об аудите.

*Этап: Корректирующие действия.*

Для проведения корректирующих действий необходимо первоначально проанализировать имеющуюся информацию. Основными критериями для анализа информации являются:

- достижение целей аудита и выполнение в полном объеме плана аудита;
- достаточность выбранных методов проведения аудита;
- наблюдаемые тенденции в получаемых результатах аудита;
- определение типа обратной связи (поддерживающая, корректирующая и развивающая) от поставщиков по результатам проведения аудита;
- необходимость разработки мероприятий по дальнейшей работе с поставщиком.

Данный перечень критериев не является полным и может быть изменен в зависимости от целей руководства предприятия в отношении работы с поставщиком.

По результатам проведенного анализа заинтересованными лицами (в том числе участвующими в аудите поставщиков) разрабатывается план мероприятий, направленных на улучшение полученных показателей, с указанием ответственных лиц и сроков выполнения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В качестве примера рассмотрим работу с организацией - одобренным поставщиком электронных плат в ЗАО «ЭМИС». При анализе информации, полученной из внешних источников (политическая и экономическая ситуация в мире, тенденции изменения цен на комплектующие, логистику и т.д.), руководителем отдела снабжения совместно с руководителем группы по аудиту были определены риски, среди которых был выявлен наиболее значимый риск - «Увеличение отпускных цен на сырье и материалы для изготовления готовой продукции». Поскольку данный риск относится к финансовым рискам, то в группу по аудиту были включены сотрудники финансовой службы, после чего совместно с представителями финансовой службы, ключевыми сотрудниками отдела снабжения и руководителями производственных участков были разработаны меры, направленные на миними-

зацию тяжести последствий по данному риску. Среди них: заключение долгосрочных контрактов с поставщиками с фиксированными ценами; определение и соблюдение оптимального объема партии закупаемого сырья, материалов, комплектующих, используемых при производстве и др. За счет проведенной комплексной работы с учетом риск-ориентированного подхода увеличение отпускных цен поставщиком не превышало годовую инфляцию.

За три года использования данного подхода по проведению очных аудитов поставщиков в ЗАО «ЭМИС» были получены хорошие результаты работы с поставщиками в целом, а именно:

- снизился процент брака у 32% поставщиков в среднем на 3,5%;

- снизился объем входного контроля поставляемой продукции у 13% поставщиков со 100% до 80%.

Таким образом, предложенный подход по проведению аудитов поставщиков является универсальным, системным и единообразным. Применим для проведения аудитов в организациях любых размеров и форм собственности, не зависит от видов деятельности организации, основан на постоянном улучшении процессов, является риск-ориентированным, а также учитывает заинтересованность поставщика. Эффективность данного подхода была апробирована и подтверждена успешной практикой ЗАО «ЭМИС».

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015 Системы менеджмента качества. Требования.
2. Дранкова, Н.А. Проблемы эффективности системы менеджмента качества и пути их решения в условиях новой экономической среды / Н.А. Дранкова, Я.В. Денисова // Вестник Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова. – 2023. – Т. 21. – №1. – С. 65-73. – <https://doi.org/10.18503/1995-2732-2023-21-1-65-73>.
3. Растущие тренды после коронавируса (tass.ru) [Электронный ресурс] – URL: <https://poslecovida.tass.ru/rastuschie-trendy/?ysclid=lg8c8sej7r243373598> (дата обращения 08.04.2023).
4. ГОСТ Р 59424-2021 Руководящие указания по дистанционному проведению анализа состояния производства и аудита систем менеджмента.
5. Екатеринин, М. Аудит и развитие поставщиков / М. Екатеринин // Методы менеджмента качества – 2019. № 7. – Рубрика: Слово главного редактора. – [Электронный ресурс] – URL: <https://ria-stk.ru/mmq/adetail.php?ID=179960&ysclid=lf11tydhn558621830> (дата обращения 07.02.2023).
6. Токарев, В.В. Обеспечение качества покупной продукции на основе аудита поставщиков. Части 1, 2 / В.В. Токарев, Л.Н. Летчфорд, Н.В. Дорошенко // Методы менеджмента качества. – 2019. – № 7, 8. – [Электронный ресурс] – URL: [https://ria-stk.ru/libraries/?SECTION\\_ID=180420&ELEMENT\\_ID=180420&sphrase\\_id=2095342](https://ria-stk.ru/libraries/?SECTION_ID=180420&ELEMENT_ID=180420&sphrase_id=2095342). (дата обращения 28.02.2023).
7. Котельников А.В. Методика проведения аудита поставщика / А.В. Котельников // Современные научные исследования и инновации. – 2015. – № 4. – Ч. 4. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://web.snauka.ru/issues/2015/04/52299> (дата обращения: 27.02.2023).
8. Кризисное десятилетие: глобальные риски 2023 – 2033. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://econs.online/articles/ekonomika/krizisnoe-desyatiletie-globalnye-riski-2023-2033/> (дата обращения 16.02.2023).
9. ГОСТ Р ИСО/МЭК 80079-34-2013 Взрывоопасные среды. Применение систем качества для производства оборудования.
10. Управление взаимоотношениями с поставщиками. Северсталь. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://suppliers.severstal.com/upload/docs/audit.pdf> (дата обращения 16.02.2023).
11. Дранкова, Н.А. Анализ и оценка рисков, как фактор непрерывного совершенствования деятельности предприятий / Н.А. Дранкова, В.Ф. Сопин, Е.В. Серолапкина // Материалы VI Всероссийского конкурса молодых ученых, посвященного 90-летию со дня рождения академика В.П. Макеева-М.: РАН, 2014 – С.38 – 47.
12. Дранкова, Н.А. Внедрение системы управления рисками для поддержания устойчивого развития предприятия / Н.А. Дранкова, Я.В. Денисова. – [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-sistemy-upravleniya-riskami-dlya-podderzhaniya-ustoychivogo-razvitiya-predpriyatiya> (дата обращения 16.02.2023).
13. Вакуленко, Э.Ш. Усовершенствование процесса рекламационной деятельности на машиностроительном предприятии / Э.Ш. Вакуленко, Я.В. Денисова // Вестник Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова. – 2023. – Т. 21. – №2. – С. 156-166. – URL: <https://doi.org/10.18503/1995-2732-2023-21-2-156-166>.
14. Козлова, Д.Ю. Методические подходы по созданию эффективной системы входного контроля и управления поставками / Д.Ю. Козлова, Я.В. Денисова, В.Ф. Сопин // Контроль. Диагностика. – 2021. – Т. 24. – № 7. – С. 42-49.

## SUCCESSFUL SUPPLIER AUDIT PRACTICES TAKING INTO ACCOUNT THE RISK-BASED APPROACH

© 2023 N.A. Drankova, Ya.V. Denisova

Kazan National Research Technological University

Building long-term relations with the supplier is one of the key elements in ensuring the high quality of products and the key to the further success of the enterprise. The time of manufacture and the quality of products depend on the work of suppliers. GOST R ISO 9001 - 2015 in No. 8.4 «Management of externally supplied processes, products and services» indicates that any organization regardless of the type of activity or size should define and apply criteria for evaluating, selecting, monitoring and reassessing external suppliers based on their ability to perform processes or deliver products and services as required» [1]. In order to comply fully with paragraph 8.4, the heads of organizations need to pay considerable attention to: development and implementation of a documented vendor evaluation procedure; developing, implementing and conducting ongoing supplier audits; optimization of the time and material input control procedure. These activities allow: to ensure stability of supply of raw materials, materials and components; ensure the quality of the products purchased; optimize input control (by improving the quality of delivered products by the supplier, increasing trust, transparency and openness in working with the supplier, ensuring timely delivery) and, as a consequence, minimize costs at this stage of the process; to organize a system of traceability of products, raw materials and materials supplied by the supplier; exchange information and work experience to develop new design solutions; identify and minimize potentially hazardous risks by working together to address them; maintain up-to-date information on the supplier, its business activities, management for management decision-making. In this study data obtained during the in-person audits from suppliers of raw materials and components for the enterprise - manufacturer of control and measuring devices and automatics CJSC «Electronic and mechanical measuring systems» were used. (Chelyabinsk Region). The study achieved the following objectives: assessment of the established external environment as extremely complex and unfavourable from the point of view of geopolitical and economic factors, characterized by multiple increase of various risks (technical, production, financial, innovative, etc.); the advantages and disadvantages of the remote audit of the supplier have been identified; the necessity of conducting a full-time audit of suppliers in modern conditions has been substantiated; the use of the Deming-Shuhart cycle has been proposed, taking into account the risk-oriented approach when planning the audit of suppliers. The key result of the work is the developed author's method of conducting in-person audits of suppliers in complex conditions of polycrisis, which has proven its effectiveness for three years. *Key words:* polycrisis, quality management, audit of suppliers, second-party audit, supplier, risk, methodology.

DOI: 10.37313/1990-5378-2023-25-4-13-22

EDN: OFKMYL

List of used abbreviations: Sber - PJSC «Sberbank», CJSC «SOT» - CJSC «Pipeline Connections», CJSC «EMIS» - CJSC «Electronic and Mechanical Measurement Systems», PZIP - Spare Parts, Tools and Accessories, OTC - Technical Control Department, QMS - quality management system.

### REFERENCES

1. GOST R ISO 9001 – 2015 Sistemy menedzhmenta kachestva. Trebovaniya.
2. *Drankova, N.A.* Problemy effektivnosti sistemy menedzhmenta kachestva i puti ih resheniya v usloviyah novoj ekonomicheskoy sredy / N.A. Drankova, Ya.V. Denisova // Vestnik Magnitogorskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta im. G.I. Nosova. – 2023. – T. 21. – №1. – S. 65-73. – <https://doi.org/10.18503/1995-2732-2023-21-1-65-73>.
3. Rastushchie trendy posle koronavirusa (tass.ru) [Elektronnyj resurs] – URL: <https://posle-covida.tass.ru/rastushchie-trendy/?ysclid=lg8c8sej7r243373598> (data obrashcheniya 08.04.2023).
4. GOST R 59424-2021 Rukovodyashchie ukazaniya po distancionnomu provedeniyu analiza sostoyaniya proizvodstva i audita sistem menedzhmenta.
5. *Ekaterinin, M.* Audit i razvitie postavshchikov / M. Ekaterinin // Metody menedzhmenta kachestva. – 2019. – № 7. – Rubrika: Slovo glavnogo redaktora. – [Elektronnyj resurs] – URL: <https://ria-stk.ru/mmqa/detail.php?ID=179960&ysclid=lf11tydhn558621830> (data obrashcheniya 07.02.2023).
6. *Tokarev, V.V.* Obespechenie kachestva pokupnoj produkcii na osnove audita postavshchikov. CHasti 1, 2 / V.V. Tokarev, L.N. Letchford, N.V. Doroshenko // Metody menedzhmenta kachestva. – 2019. – № 7, 8. – [Elektronnyj resurs] – URL: [https://ria-stk.ru/libraries/?SECTION\\_ID=180420&ELEMENT\\_ID=180420&sphrase\\_id=2095342](https://ria-stk.ru/libraries/?SECTION_ID=180420&ELEMENT_ID=180420&sphrase_id=2095342) (data obrashcheniya 28.02.2023).
7. *Kotel'nikov A.V.* Metodika provedeniya audita postavshchika / A.V. Kotel'nikov // Sovremennye nauchnye issledovaniya i innovacii. – 2015. – № 4. – Ch. 4. – [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://web.snauka.ru/issues/2015/04/52299> (data obrashcheniya: 27.02.2023).
8. Krizisnoe desyatiletie: global'nye riski 2023 – 2033. – [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://econs.online/articles/ekonomika/krizisnoe-desyatiletie->

- globalnye-riski-2023-2033/ (data obrashcheniya 16.02.2023).
9. GOST R ISO/MEK 80079-34-2013 Vzryvoopasnye sredy. Primenenie sistem kachestva dlya proizvodstva oborudovaniya.
  10. Upravlenie vzaimootnosheniyami s postavshchikami. Severstal. – [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://suppliers.severstal.com/upload/docs/audit.pdf> (data obrashcheniya 16.02.2023).
  11. *Drankova, N.A.* Analiz i ocenka riskov, kak faktor nepreryvnogo sovershenstvovaniya deyatel'nosti predpriyatij / N.A. Drankova, V.F. Sopin, E.V. Serolapkina // Materialy VI Vserossijskogo konkursa molodyh uchenyh, posvyashchennogo 90-letiyu so dnya rozhdeniya akademika V.P. Makeeva-M.: RAN, 2014 – S.38 – 47.
  12. *Drankova, N.A.* Vnedrenie sistemy upravleniya riskami dlya podderzhaniya ustojchivogo razvitiya predpriyatiya / N.A. Drankova, Ya.V. Denisova. – [Elektronnyj resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-sistemy-upravleniya-riskami-dlya-podderzhaniya-ustoychivogo-razvitiya-predpriyatiya> (data obrashcheniya 16.02.2023).
  13. *Vakulenko, E.Sh.* Usovershenstvovanie processa reklamacionnoj deyatel'nostinamashinostroitel'nom predpriyatii / E.Sh. Vakulenko, YA.V. Denisova // Vestnik Magnitogorskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta im. G.I. Nosova. – 2023. – T. 21. – №2. – S. 156-166. – URL: <https://doi.org/10.18503/1995-2732-2023-21-2-156-166>.
  14. *Kozlova, D.Yu.* Metodicheskie podhody po sozdaniyu effektivnoj sistemy vhodnogo kontrolya i upravleniya postavkami / D.YU. Kozlova, YA.V. Denisova, V.F. Sopin // Kontrol'. Diagnostika. – 2021. – T. 24. – № 7. – С. 42-49.

---

*Natalya Drankova, Postgraduate Student.*

*E-mail: drankova.n.a@mail.ru*

*Yana Denisova, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences. E-mail: yana-denisova@inbox.ru*