ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 56406— 2021

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2021

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 РАЗРАБОТАН ООО «Центр «Приоритет» совместно с рабочей группой в составе: Ассоциация по сертификации «Русский Регистр» (Ассоциация «Русский Регистр»); Общество с ограниченной ответственностью «Русский Регистр — Международная сертификация»; Общество с ограниченной ответственностью «Арсенал успеха»; Общество с ограниченной ответственностью «БалтСпецСплав»; Акционерное общество «Выксунский металлургический завод»; НИУ «Высшая школа экономики» (Нижний Новгород); Общество с ограниченной ответственностью «Управляющая компания «Группа ГАЗ»; Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева-КАИ» (КНИТУ-КАИ); Публичное акционерное общество «КАМАЗ»; Общество с ограниченной ответственностью «ЛинСофт»; Министерство промышленности и торговли Республики Татарстан; Публичное акционерное общество «Мотовилихинские заводы»; ФГУП «НИИСУ»; Акционерное общество «Объединенная металлургическая компания»; Государственная компания «Оргпром»; Общество с ограниченной ответственностью «ПензТИСИЗ»; Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом»; Открытое акционерное общество «РЖД»; Публичное акционерное общество «Северсталь»; Общество с ограниченной ответственностью «СМЦ «Приоритет»; Межрегиональное общественное объединение «Союз бережливых»; Публичное акционерное общество «Татнефть»; Удмуртский государственный университет; Общество с ограниченной ответственностью «Альфра Консалтинг СНГ»; Иркутский авиационный завод — филиал Публичного акционерного общества «Корпорация «Иркут»; Акционерное общество «Концерн ВКО «Алмаз-Антей»

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 076 «Системы менеджмента»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27 апреля 2021 г. № 284-ст

4 ВЗАМЕН ГОСТ Р 56406—2015

*Правила применения настоящего стандарта установлены в статье 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации». Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе «Национальные стандарты», а официальный текст изменений и поправок — в ежемесячном информационном указателе «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет (*gost.e-ecolog.ru

© Стандартинформ, оформление, 2021

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

Содержание

1 Область применения 1
2 Нормативные ссылки 1
3 Термины, определения и сокращения 1
4 Оценка системы менеджмента бережливого производства 2

Введение

Настоящий стандарт разработан на основе накопленного организациями Российской Федерации опыта проведения аудитов в системах менеджмента.

Настоящий стандарт разработан для применения в организациях с целью оценки систем менеджмента бережливого производства.

Основой для формирования вопросов по оценке являются положения ГОСТ Р 56404—2021 «Бережливое производство. Требования к системам менеджмента».

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента

Lean production. Audit. Questions for assessment of management system

Дата введения — 2021—09—01

1 Область применения

Настоящий стандарт содержит вопросы и критерии для оценки системы менеджмента бережливого производства (СМБП).

Оценка СМБП является составной частью процесса аудита.

Настоящий стандарт предназначен для всех организаций, которым необходимо оценить СМБП. Оценка осуществляется при проведении:

а) внешних аудитов органами по сертификации (в части 4.2 настоящего стандарта), потребителями или другими заинтересованными сторонами;

б) внутренних аудитов для целей оценки, анализа и улучшения применяемой СМБП,

в) аудитов поставщиков;

г) самооценки выполняемой деятельности в рамках СМБП.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы нормативные ссылки на следующие стандарты:

ГОСТ Р 56020 Бережливое производство. Основные положения и словарь

ГОСТ Р 56404 Бережливое производство. Требования к системам менеджмента

Примечание — При пользовании настоящим стандартом целесообразно проверить действие ссылочных стандартов в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет или по ежегодному информационному указателю «Национальные стандарты», который опубликован по состоянию на 1 января текущего года, и по выпускам ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты» за текущий год. Если заменен ссылочный стандарт, на который дана недатированная ссылка, то рекомендуется использовать действующую версию этого стандарта с учетом всех внесенных в данную версию изменений. Если заменен ссылочный стандарт, на который дана датированная ссылка, то рекомендуется использовать версию этого стандарта с указанным выше годом утверждения (принятия). Если после утверждения настоящего стандарта в ссылочный стандарт, на который дана датированная ссылка, внесено изменение, затрагивающее положение, на которое дана ссылка, то это положение рекомендуется применять без учета данного изменения. Если ссылочный стандарт отменен без замены, то положение, в котором дана ссылка на него, рекомендуется применять в части, не затрагивающей эту ссылку.

3 Термины, определения и сокращения

3.1 В настоящем стандарте применены термины и определения по ГОСТ Р 56020, а также следующие термины с соответствующими определениями.

Издание официальное

3.1.1

аудит: Систематический, независимый и документируемый процесс получения объективных свидетельств и их объективного оценивания для установления степени соответствия критериям аудита.
[ГОСТ Р ИСО 9000—2015, пункт 3.13.1]

3.1.2

критерии аудита: Совокупность политик, процедур или требований, используемых для сопоставления с ними объективных свидетельств.
[ГОСТ Р ИСО 9000—2015, пункт 3.13.7]

3.1.3

наблюдения аудита: Результаты оценивания собранных свидетельств аудита по отношению к критериям аудита.

Примечание — Наблюдения аудита могут указывать на соответствие или несоответствие.

[ГОСТ Р ИСО 9000—2015, пункт 3.13.9]

3.1.4 **нокаут-вопросы:** Ключевые вопросы, используемые на этапе оценки системы менеджмента бережливого производства и характеризующие наличие данной системы в организации.

3.1.5

свидетельство аудита: Записи, изложение фактов или другая информация, которые связаны с критериями аудита, являются верифицируемыми.
[ГОСТ Р ИСО 9000—2015, пункт 3.13.8]

3.2 В настоящем стандарте применено следующее сокращение:

БП — бережливое производство.

4 Оценка системы менеджмента бережливого производства

4.1 Общие положения

Проведение оценки включает следующие действия:

- ответы на нокаут-вопросы;
- оценку выполнения обязательных требований (требования СМБП с формулировкой «должен»);
- оценку выполнения рекомендуемых требований (требования СМБП с формулировкой «следует»);
- расчет общего количества набранных баллов;
- определение уровня зрелости СМБП организации.

По результатам оценки организация получает информацию:

а) о соответствии СМБП организации требованиям ГОСТ Р 56404;

б) степени зрелости СМБП организации;

в) сильных сторонах деятельности организации;

г) выявленных областях для улучшения;

д) об установлении приоритетов и разработке планов действий для осуществления мероприятий по совершенствованию.

4.2 Нокаут-вопросы

Нокаут-вопросы являются частью оценки СМБП, характеризующей наличие и функционирование СМБП в организации.

Нокаут-вопросы проверяются предварительно, очно или дистанционно и не подлежат балльной оценке. Положительный ответ на все применимые нокаут-вопросы является обязательным условием для начала проведения сертификационного аудита на соответствие требованиям ГОСТ Р 56404.

При наличии одного и более отрицательных ответов на нокаут-вопросы аудит СМБП может продолжаться для получения балльной оценки и составления отчета, но сертификат соответствия СМБП не выдается.

Нокаут-вопросы сформулированы по каждому из разделов стандарта ГОСТ Р 56404. Перечень нокаут-вопросов приведен в таблице 1.

Таблица 1 — Нокаут-вопросы

Нокаут-вопрос	Раздел ГОСТ Р 56404	Комментарии	Примеры
1 Определена ли область применения СМБП?	Раздел 4 «Среда организации»	Область применения должна быть представлена в виде документированной информации	Руководство по СМБП. Политика в области СМБП
2 Определены ли процессы, входящие в область применения СМБП?	То же	Организация должна представить доказательства разработанных и применяемых процессов организации, входящих в область применения СМБП	Перечень процессов. Схема взаимодействия процессов
3 Введена ли в действие политика в области БП?	Раздел 5 «Лидерство»	Политика в области БП должна быть представлена в документированном виде и иметь признаки приверженности высшего руководства организации, в части разработки и поддержания, а также соответствовать ценностям и принципам БП	Политика в области СМБП. Политика интегрированной системы менеджмента
4 Установлены ли цели в области БП?	Раздел 6 «Планирование»	Организация должна представить доказательства установленных целей в области БП для соответствующих функций и уровней организации	Цели на уровне организации. Цели на уровне процессов. Цели на уровне подразделений. Цели на уровне потоков создания ценности
5 Разработан ли план действий по достижению целей в области БП?	То же	Организация должна представить доказательства наличия плана действий по достижению установленных целей в области БП	План или иной документ, содержащий ответы на вопросы а) что должно быть сделано; б) какие потребуются ресурсы; в) кто ответственный; г) периодичность проведения мониторинга и анализа; д) срок выполнения; е) каким образом будут оцениваться результаты
6 Прошли ли работники организации подготовку в области БП?	Раздел 7 «Средства обеспечения»	Организация должна представить в документированном виде доказательства прохождения подготовки работников по программам в области БП	Копии документов о прохождении подготовки. Например, свидетельства, удостоверения, протоколы и т. п.

Окончание таблицы 1

Нокаут-вопрос	Раздел ГОСТ Р 56404	Комментарии	Примеры
7 Определен(ы) ли поток(и) создания ценности для потребителя?	Раздел 8 «Деятельность на стадиях жизненного цикла продукции и услуг»	Организация должна представить доказательства разработки потока(ов) создания ценности для потребителя(ей) и планов по их улучшению на следующих уровнях: а) межорганизационном; б) организации; в) процессов; г) операций	Карты потока(ов) создания ценности. План мероприятий по улучшению потока(ов) создания ценности на основе карт потока(ов) создания ценности
8 Улучшаются ли поток(и) создания ценности для потребителя(ей) на каждом из четырех уровней?	То же	Организация должна представить доказательства проведения улучшения потока(ов) создания ценности для потребителя(ей) на следующих уровнях: а) межорганизационном; б) организации; в) процессов; г) операций. Улучшения характеристик потока создания ценности должны быть направлены на обеспечение соответствия требованиям потребителей (пункты 8.2, 8.3.3 таблицы 2)	Значения характеристик потока(ов) создания ценности до и после реализации плана мероприятий по улучшению потока(ов) создания ценности на следующих уровнях: а) межорганизационном; б) организации; в) процессов; г) операций
9 Проводятся ли внутренние аудиты СМБП?	Раздел 9 «Оценка результатов деятельности»	Организация должна представить документированную информацию подтверждающую проведение внутренних аудитов в рамках области применения СМБП	Протокол по результатам аудитов. График проведения аудитов. Записи
10 Проведен ли анализ СМБП со стороны руководства?	То же	Организация должна представить свидетельства в виде документированной информации, подтверждающие проведение анализа СМБП со стороны руководства	Протокол проведения анализа СМБП со стороны руководства. Планы по совершенствованию СМБП
11 Проводится ли анализ результативности предпринятых корректирующих действий?	Раздел 10 «Улучшение»	Организация должна представить документированную информацию как свидетельство результатов корректирующих действий	Протокол анализа результативности предпринятых корректирующих действий, иные подтверждающие документы
12 Для постоянных улучшений используются ли коллективные формы организации работников?	То же	Организация должна представить доказательства коллективных форм организации работников для вовлечения в деятельность по постоянному улучшению	Портфолио выполненных командами работ. Перечень выделенных ресурсов для результативной работы команд

4.3 Критерии оценки

В основе оценки СМБП организации применена балльная система, критериями оценки является степень выполнения требований, приведенных в ГОСТ Р 56404.

При оценке выполнения требований СМБП применена трехбалльная система: 0, 1 и 2 балла.

Процедура присвоения баллов следующая:

0 баллов — требование стандарта не выполняется;

1 балл — требование стандарта выполняется не в полном объеме (частично);

2 балла — требование стандарта выполняется в полном объеме.

При выставлении баллов применяются следующие правила:

- оценка может быть только целым числом баллов, оценка в полбалла запрещена;
- при проведении оценки в первую очередь оцениваются требования с формулировкой «должен»;
- в случае, если требование с формулировкой «должен» не выполняются или выполняются не в полном объеме, т. е. присваиваются баллы «0» или «1», то требования данного подпункта стандарта с формулировкой «следует» не оцениваются.

4.4 Чек-лист оценки СМБП

Чек-лист является рабочим инструментом аудитора.

В чек-листе приводится следующая информация:

- дата проведения аудита или самооценки;
- участники оценки;
- правила присвоения баллов (см. 4.3);
- проверяемые требования, соответствующие положениям ГОСТ Р 56404;
- статус выполнения требований;
- присваиваемые баллы;
- комментарии к выставленным баллам.

В графе «Проверяемые требования» оцениваются требования, применимые к СМБП оцениваемой организации. Любое исключение из требований организация должна обосновать.

В графе «Статус» проставляется знак «+», если требование выполняется, и знак «-», если требование не выполнено.

Выполнение требований подтверждается документированной информацией, включающей в себя, например, Руководство по СМБП, паспорта и карты процессов, регламенты взаимодействия, стандартные операционные карты, записи и иные документы, подтверждающие наличие и функционирование СМБП.

В графе «Комментарии» могут приводиться свидетельства, наблюдения и другая необходимая для оценки информация.

После выставления баллов подсчитывается сумма полученных баллов. Сумма баллов определяется по каждому из разделов ГОСТ Р 56404, а также общая сумма по всем разделам. Для прохождения сертификационного аудита необходимо набрать два балла по каждому применимому требованию с формулировкой «должен», т. е. выполнить в полном объеме все требования с формулировкой «должен».

Набранное общее количество баллов используется для определения уровня зрелости СМБП, а также для оценки динамики улучшения и развития СМБП в сравнении с предыдущими оценками, если оценка осуществляется периодически.

Чек-лист оценки СМБП приведен в таблицах 2—8. Требования к СМБП категории «должен» в таблицах в графе «Номер пункта» отмечены знаком (*).

4.4.1 Критерии оценки. Раздел 4 ГОСТ Р 56404

Таблица 2 — Критерии оценки выполнения требований

Критерий	Статус	Присваиваемые баллы
Требование не выполнено	«-» не выполнено	0
Требование выполняется не в полном объеме (частично)	«±» выполнено частично	1
Требование выполнено в полном объеме	«+» выполнено	2

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
4	**Среда организации**			
4.1	**Понимание организации и ее среды**			
	Обязательное требование			
4.1-1*	Организация должна определять внешние факторы (среду), относящиеся к ее целям, в том числе стратегическим, и влияющие на ее способность достигать целевого результата(ов) СМБП, а также осуществлять мониторинг и анализ информации об этих факторах			
4.1-2*	Организация должна определять внутренние факторы (среду), относящиеся к ее целям, в том числе стратегическим, и влияющие на ее способность достигать целевого результата(ов) СМБП, а также осуществлять мониторинг и анализ информации об этих факторах			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
4.1-3	Высшему руководству организации следует рассматривать: - социальные, культурные, законодательные, технологические, экономические, рыночные и конкурентные факторы;			
4.1-4	- специфику и глубину цепи поставок, тип организации производства, степень серийности продукции, степень инновационности продукции и процессов, длительность жизненного цикла продукции или услуги, культуру и ценности организации;			
4.1-5	- действующие системы менеджмента в организации, их взаимодействие и интеграцию			
4.2	**Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон**			
	Обязательное требование			
4.2-1*	Организация должна определять заинтересованные стороны, имеющие отношение к СМБП, их требования, потребности и ожидания, осуществлять мониторинг и анализ информации о них			
4.2-2*	Удовлетворение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон организация должна рассматривать через повышение эффективности потока создания ценности для потребителя(ей) (потока создания ценности)			

Продолжение таблицы 2

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
4.2-3*	Повышение эффективности потока создания ценности организация должна рассматривать с точки зрения: - безопасности; - качества; - сроков; - стоимости			
Оценивается при выполнении обязательных требований				
4.2-4	К заинтересованным сторонам следует отнести потребителей, акционеров, работников организации, общество, государственные органы, а также поставщиков и партнеров			
4.2-5	Высшему руководству следует определять сбалансированный подход к удовлетворению потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон			
4.2-6	Повышение эффективности потока создания ценности следует рассматривать с точки зрения: - рисков; - корпоративной культуры; - развития персонала; - производительности труда			
4.2-7	Повышение эффективности потока создания ценности следует рассматривать с точки зрения безопасности, качества, сроков, стоимости, объемов, рисков, корпоративной культуры, развития работников			
4.3	**Определение области применения СМБП**			
Обязательное требование				
4.3-1*	Организация должна определить границы СМБП и охватываемую ею деятельность, чтобы установить область ее применения			
4.3-2*	Область применения должна быть представлена в виде документированной информации			
4.3-3*	При определении области применения организация должна рассматривать: а) факторы и требования, указанные в 4.1 и 4.2;			
4.3-4*	б) продукцию и услуги организации и потоки создания их ценности			
4.3-5*	Организация должна применять все требования настоящего стандарта, если эти требования применимы в пределах установленной области применения ее СМБП			

Окончание таблицы 2

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
4.3-6*	Область применения должна указывать на охватываемые виды продукции и услуг, потоки создания их ценности и давать обоснование для исключения требования настоящего стандарта, которое она определила как неприменимое к ее области применения СМБП			
4.4	**СМБП и ее процессы**			
	Обязательное требование			
4.4-1*	Организация должна разработать, применять, поддерживать в рабочем состоянии и постоянно улучшать СМБП, включая потоки создания ценности, необходимые процессы и их взаимодействие на основе принципов и инструментов БП в соответствии с требованиями настоящего стандарта			
4.4-2*	Организация должна установить и применять критерии и методы, необходимые для обеспечения результативного и эффективного функционирования процессов СМБП и управления ими, с учетом требований заинтересованных сторон			
4.4-3*	Организация должна обеспечить управление процессами, переданными сторонним организациям (8.4), с учетом их влияния на результативность и эффективность потока создания ценности			
		Сумма баллов:		Максимум баллов: 26

4.4.2 Критерии оценки. Раздел 5 ГОСТ Р 56404

Таблица 3 — Критерии оценки выполнения требований

Критерий	Статус	Присваиваемые баллы
Требование не выполнено	«-» не выполнено	0
Требование выполняется не в полном объеме (частично)	«±» выполнено частично	1
Требование выполнено в полном объеме	«+» выполнено	2

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
5	**Лидерство**			
5.1	**Лидерство и приверженность**			
5.1.1	**Обязательства руководства**			
	Обязательное требование			
5.1.1-1*	Высшее руководство должно демонстрировать взятые на себя обязательства в отношении СМБП посредством: а) обеспечения разработки и развертывания политики и целей СМБП как элемента стратегии развития организации;			

Продолжение таблицы 3

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
5.1.1-2*	б) обеспечения интеграции требований СМБП в процессы системы менеджмента организации;			
5.1.1-3*	в) обеспечения ресурсами, необходимыми для достижения целей СМБП;			
5.1.1-4*	г) доведения до сведения работников организации важности выполнения требований СМБП и ее результативности;			
5.1.1-5*	д) обеспечения достижения поставленных целей СМБП;			
5.1.1-6*	е) побуждения и оказания поддержки работникам принимать активное участие и вносить свой личный вклад в обеспечение результативности СМБП;			
5.1.1-7*	ж) поощрения и содействия постоянному улучшению СМБП			
5.1.2	**Лидерство и ориентация на ценности**			
5.1.2-1*	Высшее руководство должно демонстрировать свое лидерство в отношении СМБП			
Оценивается при выполнении обязательных требований				
5.1.2-2	Для этого следует: а) принимать личное участие в улучшении потока создания ценности и в месте(ах) возникновения проблем;			
5.1.2-3	б) направлять свои усилия на развитие лидерских качеств работников для формирования поведения, ориентированного на достижение целей СМБП, постоянное улучшение и снижение потерь;			
5.1.2-4	в) поддерживать других руководителей в демонстрации ими лидерства в сфере их ответственности;			
5.1.2-5	г) развивать корпоративную культуру, основанную на отказе от системы наказания за непреднамеренные ошибки и несоответствия;			
5.1.1-6	д) демонстрировать открытость и прозрачность СМБП организации, используя соответствующие механизмы реализации;			
5.1.1-7	е) демонстрировать приверженность высшего руководства ценностям и принципам БП			
5.2	**Политика в области бережливого производства**			
5.2.1	**Разработка политики в области БП**			

Окончание таблицы 3

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
	Обязательное требование			
5.2.1-1*	Высшее руководство должно разработать, реализовывать и поддерживать в актуальном состоянии политику, отражающую приверженность ценностям и принципам БП, которая: а) соответствует намерениям и среде организации, а также поддерживает ее стратегическое направление;			
5.2.1-2*	б) создает основу для установления целей в области БП;			
5.2.1-3*	в) включает в себя обязательство соответствовать применимым требованиям;			
5.2.1-4*	г) включает в себя обязательство постоянно улучшать СМБП, в том числе потоки создания ценности			
5.2.2	**Доведение политики в области БП**			
5.2.2-1*	Политика должна быть: а) доступной в документированном виде;			
5.2.2-2*	б) доведенной до сведения работников организации (7.3);			
5.2.2-3*	в) доступной для соответствующих заинтересованных сторон, насколько это применимо			
5.3	**Функции, ответственность и полномочия в организации**			
	Обязательное требование			
5.3-1*	Высшее руководство должно обеспечивать определение и доведение до работников и понимание в организации обязанностей, ответственности и полномочий для выполнения соответствующих функций			
5.3-2*	Высшее руководство должно распределить обязанности, ответственность и полномочия для: а) обеспечения соответствия СМБП требованиям настоящего стандарта;			
5.3-3*	б) развития лидерских качеств работников посредством распределения ответственности за выполнение задач, направленных на достижение целей в области БП;			
5.3-4*	в) обеспечения получения намеченных результатов процессов и их улучшения;			
5.3-5*	г) предоставления отчетов высшему руководству о функционировании СМБП и возможностях ее улучшения			
		Сумма балов:		Максимум баллов: 24

4.4.3 Критерии оценки. Раздел 6 ГОСТ Р 56404

Таблица 4 — Критерии оценки выполнения требований

Критерий	Статус	Присваиваемые баллы
Требование не выполнено	«-» не выполнено	0
Требование выполняется не в полном объеме (частично)	«±» выполнено частично	1
Требование выполнено в полном объеме	«+» выполнено	2

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
6	**Планирование**			
6.1	**Действия в отношении рисков и возможностей**			
	Обязательное требование			
6.1-1*	При планировании в СМБП организация должна рассматривать факторы, определенные в 4.1, и требования, указанные в 4.2, и определять риски и возможности, подлежащие рассмотрению: - для обеспечения уверенности в том, что СМБП может достичь целей;			
6.1-2*	- предотвращения или уменьшения нежелательных результатов или последствий;			
6.1-3*	- увеличения желаемого влияния возможностей;			
6.1-4*	- достижения постоянного улучшения			
6.1-4*	Организация должна планировать: а) действия в отношении этих рисков и возможностей;			
6.1-5*	б) то, каким образом интегрировать и внедрить эти действия в процессы СМБП;			
6.1-6*	в) то, каким образом оценивать результативность этих действий, при необходимости их корректировать			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
6.1-7	При планировании действий в отношении рисков следует рассматривать риски, связанные с потоком создания ценности при выполнении требований потребителей по показателям качества, сроков выполнения заказов, стоимости, объемов, а также законодательных требований и требований заинтересованных сторон			
6.1-8	При планировании действий в отношении возможностей следует рассмотреть принятие и внедрение новых практик, запуск новой продукции, выход на новые рынки, поставку новым потребителям, построение партнерских взаимоотношений, использование новых технологий, сокращение потерь и других реальных возможностей с учетом потребности организации, ее потребителей и других заинтересованных сторон			
6.2	**Цели в области БП и планирование их достижения**			

Продолжение таблицы 4

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
6.2.1	**Цели в области БП**			
	Обязательное требование			
6.2.1-1*	Организация должна устанавливать цели в области БП для соответствующих функций и уровней организации и области применения СМБП			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
6.2.1-3	Цели в области БП следует основывать на требованиях, указанных в 4.2, с учетом баланса интересов всех заинтересованных сторон			
6.2.2	**Требования к целям в области БП**			
	Обязательное требование			
6.2.2-1*	Цели в области БП должны: а) быть связаны с целями бизнеса;			
6.2.2-2*	б) быть согласуемыми с политикой в области БП;			
6.2.2-3*	в) быть измеримыми;			
6.2.2-4*	г) учитывать применимые требования;			
6.2.2-5*	д) подлежать мониторингу;			
6.2.2-6*	е) быть доведенными до работников;			
6.2.2-7*	ж) актуализироваться по мере необходимости			
6.2.2-8*	Организация должна разрабатывать, актуализировать и применять документированную информацию о целях в области БП			
6.2.3	**Развертывание целей в области БП**			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
6.2.3-1	При постановке целей в области БП организации следует определить и использовать методы развертывания целей по соответствующим функциям и уровням организации для вовлечения и мотивации работников в их достижение			
6.2.3-2	При постановке целей в области БП следует переносить акцент с краткосрочных целей на долгосрочные для повышения устойчивости бизнеса			
6.2.3-3	При этом следует уделять отдельное внимание: а) результатам процессов СМБП;			
6.2.3-4	б) улучшению характеристик потока(ов) создания ценности;			
6.2.3-5	в) увеличению ценности для потребителей;			
6.2.3-6	г) сокращению реальных и потенциальных потерь;			
6.2.3-7	д) повышению мотивации и развитию персонала			

Окончание таблицы 4

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
6.2.4	**Планирование достижения целей в области БП**			
	Обязательное требование			
6.2.4-1*	При планировании действий по достижению целей в области БП организация должна определить: а) что должно быть сделано;			
6.2.4-2*	б) какие потребуются ресурсы;			
6.2.4-3*	в) кто будет нести ответственность;			
6.2.4-4*	г) периодичность проведения мониторинга и анализа;			
6.2.4-5*	д) когда эти действия будут завершены;			
6.2.4-6*	е) каким образом будут оцениваться результаты			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
6.2.4-7	Для достижения целей в области БП и постоянного улучшения деятельности следует определить и использовать методы мотивации работников			
6.2.4-8	Для мониторинга достижения целей в области БП и возможности реагирования на отклонения следует устанавливать промежуточные цели в соответствии с определенной периодичностью мониторинга и анализа			
		Сумма баллов:		Максимум баллов: 28

4.4.4 Критерии оценки. Раздел 7 ГОСТ Р 56404

Таблица 5 — Критерии оценки выполнения требований

Критерий	Статус	Присваиваемые баллы
Требование не выполнено	«-» не выполнено	0
Требование выполняется не в полном объеме (частично)	«±» выполнено частично	1
Требование выполнено в полном объеме	«+» выполнено	2

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
7	**Средства обеспечения**			
7.1	**Ресурсы**			
7.1.1	**Общие положения**			
	Обязательное требование			
7.1.1-1*	Организация должна определять и обеспечивать ресурсы, необходимые для разработки, внедрения, поддержания в рабочем состоянии и постоянного улучшения СМБП			

Продолжение таблицы 5

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
7.1.1-2*	Организация должна рассматривать: а) возможности и ограничения, связанные с существующими внутренними ресурсами;			
7.1.1-3*	б) то, что необходимо получить от внешних поставщиков			
Оценивается при выполнении обязательных требований				
7.1.1-4*	Управление всеми ресурсами организации следует осуществлять на принципах БП			
7.1.2	**Человеческие ресурсы**			
7.1.2-1*	Для обеспечения способности на постоянной основе выполнять требования потребителей, а также применяемые законодательные и другие обязательные требования, организация должна обеспечить наличие квалифицированных работников, необходимых для результативного функционирования СМБП, и для функционирования и управления ее процессами			
7.1.2-2*	Высшее руководство должно поддерживать инициативу, предложения по улучшению, компетентность (7.2) работников, а также развивать их творческий потенциал			
7.1.3	**Инфраструктура**			
Обязательное требование				
7.1.3-1*	Организация должна определять и поддерживать инфраструктуру для обеспечения результативного функционирования СМБП			
Оценивается при выполнении обязательных требований				
7.1.3-2	Управление всей инфраструктурой организации следует осуществлять на принципах БП			
7.1.4	**Среда функционирования процессов**			
Обязательное требование				
7.1.4-1*	Высшее руководство должно создавать и поддерживать социально-психологическую среду в организации, позволяющую раскрыть и использовать талант работников, их интеллектуальные и творческие способности для развития организации			
7.1.4-2*	Высшее руководство организации должно создавать и поддерживать мотивационную среду работников для: а) достижения целей в области БП;			
7.1.4-3*	б) осуществления постоянных улучшений;			
7.1.4-4*	в) создания условий для содействия инновациям;			
7.1.4-5*	г) развития персонала			

Продолжение таблицы 5

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
Оценивается при выполнении обязательных требований				
7.1.4-6	Социально-психологическую среду следует рассматривать как основу для вовлечения работников организации в поиск и сокращение реальных и потенциальных потерь, процесс постоянного улучшения потоков создания ценности			
7.1.4-7	Мотивационную среду следует рассматривать как основу для пропагандирования БП и осведомленности работников во всей организации, а также совместного внедрения и выполнения изменений			
7.1.5	**Ресурсы для мониторинга и измерения**			
Обязательное требование				
7.1.5-1*	Организация должна определить потребность в ресурсах для мониторинга и измерений характеристик процессов и потоков создания ценности (6.2.3)			
7.1.5-2*	Высшее руководство должно обеспечить ресурсы для мониторинга и измерения характеристик процессов и потоков создания ценности и обеспечить их интеграцию в процессы управления организацией на всех уровнях			
7.1.6	**Знания организации**			
Обязательное требование				
7.1.6-1*	В организации должны быть идентифицированы, документально оформлены, внедрены и регулярно обновляться: а) лучшие практики в области БП;			
7.1.6-2*	б) знания и выводы, полученные из опыта успешных и неудачных проектов внутри организации;			
7.1.6-3*	в) результаты улучшения процессов, продукции, услуг, технологий;			
7.1.6-4*	г) другая полезная информация, полученная из внешних источников (конференции, семинары, внешние потребители и поставщики, стандарты, отраслевой и межотраслевой опыт применения БП)			
Оценивается при выполнении обязательных требований				
7.1.6-3	В организации следует определить процесс создания, сохранения, распределения и применения знаний в области БП для достижения целей в области БП, постоянного улучшения характеристик процессов и потоков создания ценности (6.2.3), ценности для потребителей и других заинтересованных сторон			
7.2	**Компетентность**			
7.2.1	**Общие положения**			

Продолжение таблицы 5

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
	Обязательное требование			
7.2.1-1*	Организация должна: а) определять необходимый состав компетенций работников, выполняющих работу под ее управлением, который оказывает влияние на результаты деятельности и результативность СМБП;			
7.2.1-2*	б) обеспечивать компетентность работников на основе соответствующего образования, обучения и профессиональной подготовки или опыта;			
7.2.1-3*	в) где это возможно, предпринимать действия, направленные на получение требуемой компетентности и оценивать результативность предпринятых действий;			
7.2.1-4*	г) регистрировать и сохранять соответствующую документированную информацию как свидетельство компетентности			
7.2.2	**Компетенции работников организации**			
7.2.2-1*	Работники организации должны быть ознакомлены с базисными понятиями БП, если это применимо, такими как: а) ценность для потребителя;			
7.2.2-2*	б) принципы БП и возможные потери в процессах;			
7.2.2-3*	в) поток создания ценности;			
7.2.2-4*	г) совершенствование потока создания ценности			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
7.2.2-5	Высшему руководству следует организовать обучение и постоянное повышение компетентности работников в области БП как на рабочих местах, так и в специализированных учебных центрах (подразделениях), исходя из поставленных целей и задач			
7.2.2-6	В область компетентности работников следует включать методы и инструменты БП, а также другие методы, применяемые организацией в СМБП			
7.3	**Осведомленность**			
	Обязательное требование			
7.3-1*	Работники организации должны быть осведомлены о: а) политике и целях СМБП;			
7.3-2*	б) применяемых в организации методах и инструментах БП;			
7.3-3*	в) своем вкладе в обеспечение безопасности работников, продукции или услуги, процессов, в выполнение требований потребителей (8.2), достижение требуемой результативности СМБП, включая преимущества от улучшения результативности СМБП;			

Продолжение таблицы 5

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
7.3-4*	г) последствиях несоответствия требованиям СМБП, в том числе несоблюдения положений стандартов, регламентов, инструкций и других обязательных документов СМБП			
Оценивается при выполнении обязательных требований				
7.3-5	Организации следует регулярно измерять степень осведомленности работников об актуальности и важности их деятельности в области БП и вкладе в достижение целей			
7.4	**Обмен информацией**			
Обязательное требование				
7.4.1	**Общие положения**			
7.4.1-1*	Организация должна определить потребность во внутренних и внешних каналах коммуникаций, связанных с СМБП, включая: а) какая информация будет передаваться;			
7.4.1-2*	б) когда и в каких случаях будет передаваться информация;			
7.4.1-3*	в) кому будет передаваться информация			
7.4.1-4*	г) каким образом она будет передаваться;			
7.4.1-5*	д) кто будет передавать информацию			
7.4.2	**Информация, связанная с СМБП**			
7.4.2-1*	Информация, связанная с СМБП, должна включать в себя: а) требования потребителей и других заинтересованных сторон;			
7.4.2-2*	б) результаты функционирования процессов создания ценности для потребителя и других заинтересованных сторон;			
7.4.2-3*	в) перечень проблем в процессах создания ценности			
7.4.3	**Информация, связанная с СМБП**			
Оценивается при выполнении обязательных требований				
7.4.3-1	В информацию, связанную с СМБП, следует также включать: а) характеристики процессов и потоков создания ценности, в том числе возможности процессов;			
7.4.3-2	б) оценку реальных и потенциальных потерь в потоках создания ценности;			

Продолжение таблицы 5

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
7.4.3-3	в) промежуточные результаты функционирования процессов и потоков создания ценности для потребителя и других заинтересованных сторон;			
7.4.3-4	г) области улучшения СМБП			
7.4.3-5	Организации следует использовать каналы коммуникаций для осуществления прямых и обратных связей в СМБП как по вертикали (по уровням управления), так и по горизонтали (по функциям)			
7.5	**Документированная информация**			
7.5.1	**Общие положения**			
	Обязательное требование			
7.5.1-1*	СМБП организации должна включать в себя документированную информацию: а), требуемую настоящим стандартом;			
7.5.1-2*	б) определенную организацией как необходимую для обеспечения результативности СМБП			
7.5.2	**Создание и актуализация**			
	Обязательное требование			
7.5.2-1*	При создании и актуализации документированной информации организация должна соответствующим образом обеспечивать: а) ее идентификацию и описание (например, название, дата, автор, версия, ссылочный номер);			
7.5.2-2*	б) ее формат (например, язык, версия программного обеспечения, графические средства) и носитель (например, бумажный или электронный);			
7.5.2-3*	в) анализ и официальное одобрение с точки зрения пригодности и адекватности			
7.5.3	**Управление документированной информацией**			
	Обязательное требование			
7.5.3-1*	Документированная информация, требуемая СМБП и настоящим стандартом, должна находиться под управлением в целях обеспечения ее: а) доступности и пригодности, где и когда она необходима;			
7.5.3-2*	б) достаточной защиты (например, от несоблюдения конфиденциальности, от ненадлежащего использования или потери целостности)			

Окончание таблицы 5

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
7.5.3-3*	Для управления документированной информацией организация должна предусматривать следующие действия в той степени, насколько это применимо: а) ее распределение, обеспечение доступности и поиска, восстановление и использование;			
7.5.3-4*	б) хранение и обеспечение сохранности, включая сохранение разборчивости;			
7.5.3-5*	в) управление изменениями (например, управление версиями);			
7.5.3-6*	г) соблюдение сроков хранения и порядка уничтожения			
7.5.3-7*	Документированная информация внешнего происхождения, определенная организацией как необходимая для планирования и функционирования СМБП, должна быть соответствующим образом идентифицирована и находиться под управлением			
		Сумма баллов:		Максимум баллов: 76

4.4.5 Критерии оценки. Раздел 8 ГОСТ Р 56404

Таблица 6 — Критерии оценки выполнения требований

Критерий	Статус	Присваиваемые баллы
Требование не выполнено	«-» не выполнено	0
Требование выполняется не в полном объеме (частично)	«±» выполнено частично	1
Требование выполнено в полном объеме	«+» выполнено	2

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
8	**Деятельность на стадиях жизненного цикла продукции и услуг**			
8.1	**Планирование и управление деятельностью на стадиях жизненного цикла продукции и услуг**			
	Обязательное требование			
8.1-1*	Организация должна осуществлять менеджмент процессов (4.4), с учетом действий, указанных в 6.1, в отношении рисков, посредством: а) планирования операционной деятельности для достижения целей СМБП (6.2.1);			
8.1-2*	б) организации операционной деятельности как единого потока создания ценности для потребителя на всех ее этапах;			
8.1-3*	в) установления критериев для процессов;			
8.1-4*	г) управления процессами в соответствии с установленными критериями;			

Продолжение таблицы 6

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
8.1-5*	д) сохранения документированной информации в объеме, необходимом для подтверждения того, что данные процессы выполнялись так, как было запланировано, и находятся в управляемом состоянии			
8.1-6*	Организация должна представить результаты планирования операционной деятельности в форме, принятой в организации			
8.1-7*	Организация должна обеспечивать, чтобы процессы, переданные внешним организациям, находились под управлением			
8.2	**Требования к продукции и услугам**			
	Обязательное требование			
8.2.1-1*	Организация должна определять требования потребителей к продукции и услугам, в том числе требования к: а) качеству;			
8.2.1-2*	б) стоимости;			
8.2.1-3*	в) объемам;			
8.2.1-4*	г) срокам выполнения заказа			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
8.2.1-5	При определении требований к продукции и услугам следует определять и учитывать потребности и ожидания всех заинтересованных сторон (4.2)			
8.2.1-6	На основе требований, потребителей к продукции и услугам организации следует детализировать требования по объему производства, ритмичности производства и поставок, размеру поставляемых партий, где это применимо			
8.2.1-7	Детализированные требования к продукции и услугам следует рассматривать как составную часть входных данных для проектирования			
	Обязательное требование			
8.2.1-8*	Требования к продукции и услугам, а также последующие изменения к ним должны быть доведены до заинтересованных работников организации (7.3)			
8.3	**Проектирование и разработка**			
8.3.1	**Общие положения**			
	Обязательное требование			
8.3.1-1*	Организация при проектировании продукции, услуг и процессов должна применять принципы, методы и инструменты БП для поиска и сокращения потерь			

Продолжение таблицы 6

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
8.3.2	**Проектирование продукции и услуг**			
	Обязательное требование			
8.3.2-1*	Организация должна планировать проектирование и разработку продукции и услуг для выполнения требований к продукции и услугам с точки зрения потребителя			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
8.3.2-2	В процессах проектирования для снижения рисков, сокращения времени разработки и потенциальных потерь следует применять: а) полипрофессиональные и/или межфункциональные команды;			
8.3.2-3	б) параллельно-последовательное проектирование;			
8.3.2-4	в) встроенное качество, включая методы предупреждения ошибок;			
8.3.2-5	г) специализированные информационные системы;			
8.3.2-6	д) методы проектного управления			
	Обязательное требование			
8.3.2-7*	Организация должна документировать результаты планирования проектирования продукции и услуг в форме, принятой организацией, используя средства визуализации			
8.3.2-8*	На этапе проектирования продукции и услуг организация должна обеспечивать заданные функциональные и стоимостные характеристики проектируемой продукции и услуги на основе прогноза рыночной цены, если это применимо, расчета себестоимости и требований в соответствии с 8.2			
8.3.3	**Проектирование процессов**			
	Обязательное требование			
8.3.3-1*	Результаты проектирования процессов должны быть представлены как поток создания ценности, характеристики которого соответствуют требованиям потребителей (8.2)			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
8.3.3-2	К характеристикам потока создания ценности следует относить, где это применимо: а) коэффициент эффективности потока создания ценности;			
8.3.3-3	б) время такта;			
8.3.3-4	в) время производственного цикла			

Продолжение таблицы 6

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
8.3.3-5	г) коэффициент занятости производственных и складских помещений;			
8.3.3-6	д) показатели эффективности использования основных средств			
8.3.3-7	При проектировании процессов следует предусмотреть передачу части управленческих функций в поток создания ценности			
8.3.4	**Управление проектированием**			
Обязательное требование				
8.3.4-1*	Организация должна применять методы и средства управления процессом проектирования для достижения запланированных результатов			
8.3.4-2*	Организация должна анализировать и управлять изменениями при проектировании			
Оценивается при выполнении обязательных требований				
8.3.4-3	Организации следует установить, отслеживать и постоянно улучшать следующие характеристики: продолжительность, равномерность, качество, стоимость проектирования			
8.4	**Управление процессами, продукцией и услугами, поставляемыми внешними поставщиками**			
8.4.1	**Общие положения**			
Обязательное требование				
8.4.1-1*	Организация должна управлять поставками для обеспечения соответствия требованиям потребителей, в интересах которых проводится закупка продукции и услуг, в отношении: а) качества и потребительских свойств закупаемой продукции и услуг;			
8.4.1-2*	б) сроков и объема;			
8.4.1-3*	в) управления рисками			
Оценивается при выполнении обязательных требований				
8.4.1-4	При управлении поставками следует обеспечивать синхронизацию поставок с потоком создания ценности организации			
8.4.2	**Оценка внешних поставщиков**			
Обязательное требование				
8.4.2-1*	Организация должна определить и применять критерии оценки внешних поставщиков продукции и услуг			
8.4.2-2*	Оценка внешних поставщиков со стороны СМБП должна быть интегрирована в общую систему оценки внешних поставщиков организации			

Продолжение таблицы 6

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
Оценивается при выполнении обязательных требований				
8.4.2-3	Критериями оценки поставляемых продукции и услуг могут быть: а) качество;			
8.4.2-4	б) соблюдение нормативных и законодательных требований;			
8.4.2-5	в) стоимость;			
8.4.2-6	г) скорость поставки и размер партии;			
8.4.2-7	д) скорость реагирования на запросы и рекламации;			
8.4.2-8	е) внедрение систем менеджмента и их развитие			
Обязательное требование				
8.4.2-9*	Организация должна сохранять документированную информацию об этих действиях и о необходимых выводах и действиях, вытекающих из оценок			
8.4.3	**Управление поставками**			
Оценивается при выполнении обязательных требований				
8.4.3-1	При управлении поставками организации следует учитывать: а) соответствие системы менеджмента предприятия поставщика требованиям настоящего стандарта;			
8.4.3-2	б) характеристики, демонстрируемые поставщиком: сроки (точно вовремя), объем минимальной партии, качество поставляемой продукции или услуги;			
8.4.3-3	в) возможные риски, связанные с поставщиком, которые могут повлиять на поставки продукции и услуги их характеристики;			
8.4.3-4	г) возможность совместной деятельности с поставщиком по развитию его СМБП			
8.4.3-5	Организации следует устанавливать долговременные отношения с поставщиками как условие постоянного улучшения и сокращения потерь в цепи поставок			
8.5	**Производство продукции и предоставление услуг**			
8.5.1	**Общие положения**			
Обязательное требование				
8.5.1-1*	Организация должна разрабатывать, применять, поддерживать и улучшать поток(и) создания ценности для потребителя(ей) в соответствии с результатами проектирования (8.3) и требованиями (8.2)			

Продолжение таблицы 6

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
8.5.2	**Управление производством продукции и предоставлением услуг**			
8.5.2-1*	Организация должна осуществлять в управляемых условиях производство продукции, предоставление услуг, деятельность по поставке и, где это применимо, действия после поставки, включая гарантийное и послепродажное обслуживание			
8.5.2-2*	Управляемые условия должны включать в себя: а) наличие необходимой документации для планирования и реализации потока создания ценности;			
8.5.2-3*	б) наличия процесса обеспечения необходимыми ресурсами потока создания ценности;			
8.5.2-4*	в) наличие компетенций работников;			
8.5.2-5*	г) процесса подготовки персонала для реализации потока создания ценности;			
8.5.2-6*	д) наличие процесса мониторинга потока создания ценности;			
8.5.2-7*	е) обеспечение соответствующей производственной среды для реализации потока создания ценности			
8.5.2-8*	Организация должна определять характеристики потока создания ценности (8.3.3) и обеспечивать их соответствие требованиям потребителей (8.2). Для этого организация должна определять и применять соответствующие методы и инструменты БП			
8.6	**Уровни потока создания ценности**			
8.6.1	**Общие положения**			
	Обязательное требование			
8.6.1-1*	Организация должна разрабатывать, применять, поддерживать и улучшать поток(и) создания ценности для потребителя(ей) на каждом из четырёх уровней: а) межорганизационном;			
8.6.1-2*	б) организации;			
8.6.1-3*	в) процессов;			
8.6.1-4*	г) операций			
8.6.1-5*	Разработка, применение, поддержание и улучшение потоков создания ценности на каждом последующем уровне должны осуществляться исходя из потребностей предыдущего			
	Обязательное требование			
8.6.2	**Формирование потока создания ценности**			

Продолжение таблицы 6

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
8.6.2-1*	На каждом выделенном организацией уровне, потоки создания ценности должны формироваться на основе определения: а) ценности с точки зрения потребителя;			
8.6.2-2*	б) материальных и информационных потоков;			
8.6.2-3*	в) порядка действий по улучшению потока создания ценности			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
8.6.3	**Межорганизационный уровень**			
8.6.3-1	Дополнительно на межорганизационном уровне потоки создания ценности следует формировать на основе: а) интеграции потоков создания ценности организаций, входящих в цепочку поставок, в единый поток создания ценности для конечного пользователя;			
8.6.3-2	б) реализации принципа вытягивания заказов конечным пользователем в цепи поставок;			
8.6.3-3	в) определения финансового(ых) потока(ов) по всей цепочке поставок			
8.6.4	**Уровень организации**			
8.6.4-1	Дополнительно на уровне организации потоки создания ценности следует формировать на основе: а) интеграции потока создания ценности организации в единую цепочку поставок по конкретному продукту и оказанию конкретной услуги;			
8.6.4-2	б) реализации принципа вытягивания в потоке создания ценности организации;			
8.6.4-3	в) определения финансового(ых) потока(ов) в организации			
8.6.5	**Уровень процессов**			
8.6.5-1	Дополнительно на уровне процессов организации потоки создания ценности следует формировать на основе: а) интеграции процессов в поток создания ценности организации;			
8.6.5-2	б) реализации принципа вытягивания в процессах			
8.6.6	**Уровень операций**			
8.6.6-1	Дополнительно на уровне операций потоки создания ценности следует формировать на основе интеграции операций в процессы организации, образующие поток создания ценности для внутренних потребителей			

Окончание таблицы 6

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
8.7	**Стандартизация работы**			
	Обязательное требование			
8.7-1*	Организация должна обеспечить воспроизводимость операций, процессов в потоке создания ценности для обеспечения их соответствия установленным требованиям (8.2)			
8.7-2*	Организация должна определить и применять критерии и методы обеспечения воспроизводимости			
8.7-3*	Для обеспечения воспроизводимости операций, процессов в потоке создания ценности организация должна: а) определить потребность в необходимой документации;			
8.7-4*	б) разработать и внедрить в соответствии с 7.5;			
8.7-5*	в) на основе разработанной документации проводить необходимую подготовку работников;			
8.7-6*	г) поддерживать необходимую документацию в актуальном состоянии в соответствии с 7.5			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
8.7-7	Разработанные документы следует использовать в качестве основы для постоянного улучшения (10)			
8.8	**Управление изменениями**			
	Обязательное требование			
8.8-1*	Организация должна управлять запланированными изменениями и анализировать последствия непредусмотренных изменений, предпринимая, при необходимости, действия по смягчению любых негативных воздействий			
	Сумма баллов:			Максимум баллов: 84

4.4.6 Критерии оценки. Раздел 9 ГОСТ Р 56404

Таблица 7 — Критерии оценки выполнения требований

Критерий	Статус	Присваиваемые баллы
Требование не выполнено	«-» не выполнено	0
Требование выполняется не в полном объеме (частично)	«±» выполнено частично	1
Требование выполнено в полном объеме	«+» выполнено	2

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
9	**Оценка результатов деятельности**			
9.1	**Мониторинг, измерение, анализ и оценка**			
9.1.1	**Общие положения**			

Продолжение таблицы 7

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
	Обязательное требование			
9.1.1-1*	Организация должна определить: а) что должно подлежать мониторингу и измерениям;			
9.1.1-2*	б) методы мониторинга, измерения, анализа и оценки в той степени, насколько они применимы, в целях обеспечения достоверности результатов;			
9.1.1-3*	в) когда должны проводиться мониторинг и измерения;			
9.1.1-4*	г) когда результаты мониторинга и измерений должны быть проанализированы и оценены;			
9.1.1-5*	д) какого типа решения могут быть приняты по результатам мониторинга и измерений			
9.1.1-6*	Организация должна регистрировать и сохранять соответствующую документированную информацию как свидетельства полученных результатов в соответствии с 7.5			
9.1.1-7*	Организация должна оценивать результаты, связанные с деятельностью в области БП, и результативность СМБП			
9.1.1-8*	При проведении мониторинга, измерения, анализа и оценки организация должна использовать соответствующие статистические методы			
9.1.2	**Мониторинг и измерения**			
	Обязательное требование			
9.1.2-1*	Организация должна проводить мониторинг и измерение потока(ов) создания ценности			
9.1.2-2*	Организация должна проводить мониторинг и измерение характеристик потока создания ценности на каждом уровне: а) межорганизационном: в цепи поставок при взаимодействии с поставщиками и потребителями;			
9.1.2-3*	б) организации;			
9.1.2-4*	в) процессов организации;			
9.1.2-5*	г) операций			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
9.1.2-6	Мониторинг и измерения следует проводить в части: - достижения целей;			
9.1.2-7	- вовлечения работников;			
9.1.2-8	- постоянного улучшения			

Продолжение таблицы 7

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
9.1.2-9	Организации следует осуществлять мониторинг степени реализации всех применяемых инструментов БП и результатов их применения			
9.1.3	**Анализ и оценка**			
	Обязательное требование			
9.1.3-1*	Организация должна проводить анализ и оценку данных, полученных в результате мониторинга и измерений (9.1.2) и других источников для определения областей улучшения			
9.2	**Внутренний аудит**			
9.2.1	**Общие положения**			
	Обязательное требование			
9.2.1-1*	Организация должна проводить внутренние аудиты через запланированные интервалы времени для получения информации о том, что СМБП: а) соответствует: - собственным требованиям организации к ее СМБП;			
9.2.1-2*	- требованиям настоящего стандарта;			
9.2.1-3*	- требованиям потребителей к СМБП организации — там, где они установлены;			
9.2.1-4*	б) результативно внедрена и поддерживается в рабочем состоянии			
9.2.2	**Программа аудитов**			
9.2.2-1*	Организация должна: а) планировать, разрабатывать, внедрять и поддерживать в рабочем состоянии программу(мы) аудитов, включая периодичность и методы проведения аудитов, а также ответственность, требования, касающиеся планирования, и предоставление отчетности. Программа(мы) аудитов должна(ы) разрабатываться с учетом важности и значения проверяемых процессов и результатов, полученных при проведении предыдущих аудитов;			
9.2.2-2*	б) определять критерии аудитов и область проверки для каждого аудита;			
9.2.2-3*	в) выбирать аудиторов и проводить аудиты так, чтобы обеспечивалась объективность и беспристрастность процесса аудита;			
9.2.2-4*	г) обеспечивать передачу информации о результатах аудитов соответствующим руководителям;			
9.2.2-5*	д) сохранять документированную информацию, как свидетельства, подтверждающее внедрение программы аудитов и полученные результаты аудитов			

Продолжение таблицы 7

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
Оценивается при выполнении обязательных требований				
9.2.2-6	В программу аудитов следует включать поток(и) создания ценности, как имеющий(ие) особую важность для СМБП и применяемые инструменты БП			
9.2.2-7	Программа(ы) аудита следует разрабатывать, принимая во внимание количество и значимость несоответствий в СМБП, выявленных ранее для тех или иных процессов и/или подразделений,			
9.2.2-8	а также влияние проверяемых процессов и/или подразделений на поток создания ценности для конечного потребителя			
9.3	**Анализ со стороны руководства**			
Обязательное требование				
9.3-1*	Высшее руководство должно анализировать СМБП через запланированные интервалы времени в целях обеспечения ее постоянной пригодности, адекватности и результативности			
9.3-2*	Этот анализ должен включать в себя рассмотрение: а) статуса действий по результатам предыдущих анализов со стороны руководства;			
9.3-3*	б) изменений во внешних и внутренних факторах, имеющих важное значение для СМБП;			
9.3-4*	в) реализации политики и достижения целей в области БП;			
9.3-5*	г) информации о результатах деятельности в области БП, включая тенденции, относящиеся к: - несоответствиям и корректирующим действиям;			
9.3-6*	- результатам мониторинга и измерений;			
9.3-7*	- результатам аудитов;			
9.3-8*	д) достаточности ресурсов;			
9.3-9*	е) возможностей для постоянного улучшения			
9.3-10*	ж) результативности действий, предпринятых в отношении идентифицируемых рисков и возможностей			
9.3-11*	Выходные данные анализа со стороны руководства должны включать в себя решения, относящиеся к возможностям для постоянного улучшения и к любым необходимым изменениям СМБП			
9.3-12*	Организация должна сохранять документированную информацию как свидетельства, подтверждающие результаты анализов со стороны руководства			

Окончание таблицы 7

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
Оценивается при выполнении обязательных требований				
9.3-13	В анализ со стороны руководства следует включать рассмотрение связи СМБП организации с ценностями и принципами БП			
	Сумма баллов:			Максимум баллов: 38

4.4.7 Критерии оценки. Раздел 10 ГОСТ Р 56404

Таблица 8 — Критерии оценки выполнения требований

Критерий	Статус	Присваиваемые баллы
Требование не выполнено	«-» не выполнено	0
Требование выполняется не в полном объеме (частично)	«±» выполнено частично	1
Требование выполнено в полном объеме	«+» выполнено	2

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
10	**Улучшение**			
10.1	**Несоответствия и корректирующие действия**			
Обязательное требование				
10.1-1*	При появлении несоответствия, организация должна: а) реагировать на данное несоответствие и, если это применимо: - предпринимать действия по управлению и устранению выявленного несоответствия;			
10.1-2*	- предпринимать действия в отношении последствий данного несоответствия;			
10.1-3*	б) оценивать необходимость действий по устранению причин данного несоответствия, с тем чтобы избежать его повторного появления или появления в другом месте посредством: - анализа несоответствия;			
10.1-4*	- определения причин, вызвавших появление несоответствия;			
10.1-5*	- определения наличия другого аналогичного несоответствия или возможности его возникновения;			
10.1-6*	в) выполнить любое необходимое корректирующее действие;			
10.1-7*	г) проанализировать результативность любого предпринятого корректирующего действия;			
10.1-8*	д) внести при необходимости изменения в СМБП и/или в ее соответствующие элементы			
10.1-9*	Корректирующие действия должны соответствовать последствиям выявленных несоответствий			

Продолжение таблицы 8

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
10.1-10*	Организация должна сохранять документированную информацию как свидетельство: - характера выявленных несоответствий и последующих предпринятых действий;			
10.1-11*	- результатов любого корректирующего действия			
10.1-12*	Данная документированная информация должна быть доступна для работников организации			
Оценивается при выполнении обязательных требований				
10.1-13	Организации следует обеспечить выполнение корректирующих действий в полном объеме в запланированные организацией сроки			
10.2	**Постоянное улучшение**			
10.2.1	**Общие положения**			
Обязательное требование				
10.2.1-1*	Организация должна постоянно улучшать пригодность, адекватность и результативность СМБП			
10.2.2	**Ценность для потребителей**			
Оценивается при выполнении обязательных требований				
10.2.2-1*	Организации следует принимать меры по увеличению ценности для потребителей на всех стадиях жизненного цикла продукции и услуг (раздел 8)			
10.2.3	**Улучшение потока создания ценности**			
Обязательное требование				
10.2.3-1*	Организация должна осуществлять улучшение потока создания ценности на основе запланированных действий в отношении рисков (6.1)			
10.2.3-2*	Улучшение потока создания ценности должно рассматриваться при безусловном соблюдении требований потребителей и обеспечении гарантированного уровня безопасности			
Оценивается при выполнении обязательных требований				
10.2.3-3	На всех этапах в цепи поставок, стадиях жизненного цикла продукции и услуг и потоков создания ценности следует направлять действия на поиск и устранение потерь и снижение себестоимости продукции и услуг			
10.2.3-4	Деятельность по улучшению следует направить на: - выравнивание потоков создания ценности;			
10.2.3-5	- синхронизацию потоков создания ценности;			
10.2.3-6	- улучшение характеристик информационных и материальных потоков			

Окончание таблицы 8

Номер пункта	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
10.2.4	**Организация улучшений**			
	Обязательное требование			
10.2.4-1*	В организации должны быть определены и использованы индивидуальные и коллективные формы организации работников для вовлечения в деятельность по постоянному улучшению на всех стадиях жизненного цикла продукции и услуг (раздел 8), а также в развитие СМБП			
	Сумма баллов:			Максимум баллов: 24
	Общее количество баллов:			

4.5 Определение уровня зрелости СМБП

Уровень зрелости СМБП определяется как отношение набранного количества баллов к максимально возможному количеству баллов, умноженному на 100 %.

Уровень зрелости = сумма набранных баллов / max количество баллов · 100 %.

Максимально возможное количество баллов рассчитывается, исходя из применимых для организации требований. Любые исключения должны быть обоснованы.

Выделяются следующие уровни зрелости СМБП организации:

- первый — «намерение соответствовать требованиям СМБП» (от 0 % до 20 %);
- второй — «стремление к соответствию СМБП» (от 20 % включительно до 30 %);
- третий — «на пути к соответствию СМБП» (от 30 % включительно до 50 %):
- четвертый — «на пути к совершенству СМБП» (от 50 % включительно до 66 %):
- пятый — «признание совершенства СМБП» (от 66 % включительно до 80 %):
- шестой — «постоянство в совершенстве СМБП» (от 80 % включительно до 90 %),
- седьмой — «Деловое совершенство СМБП» (от 90 % включительно до 100 %).

Полученная балльная оценка и присвоенный уровень зрелости используются для прослеживания развития СМБП организации и сравнения ее с другими организациями.

УДК 658.5.011 ОКС 03.120.10

Ключевые слова: система менеджмента, бережливое производство, критерии оценки, аудит

Редактор *В.Н. Шмельков*
Технический редактор *В.Н. Прусакова*
Корректор *Е.Ю. Митрофанова*
Компьютерная верстка *М.В. Лебедевой*

Сдано в набор 28.04.2021. Подписано в печать 19.05.2021. Формат 60×84¼. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 4,18. Уч.-изд. л. 3,78.

Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

Создано в единичном исполнении во ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ»
для комплектования Федерального информационного фонда стандартов
117418 Москва, Нахимовский пр-т, д. 31, к. 2.
gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru