ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 56406— 2015

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2015

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

1 РАЗРАБОТАН ЗАО «Центр «Приоритет» совместно с рабочей группой в составе: ООО «Арсенал успеха»; ООО «БалтСпецСплав»; ОАО «Выксунский металлургический завод»; НИУ «Высшая школа экономики» (Нижний Новгород); Управляющая компания ООО «Группа ГАЗ»; Иркутский авиационный завод — филиал ОАО «Научно-производственная корпорация «ИРКУТ»; Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева-КАИ (КНИТУ-КАИ); ОАО «КАМАЗ»; ООО «ЛинСофт»; Министерство промышленности и торговли Республики Татарстан; ОАО «Мотовилихинские заводы»; ФГУП «НИИСУ»; ЗАО «Объединенная металлургическая компания»; ГК «Оргпром»; ООО «ПензТИСИЗ»; Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом»; ОАО «РЖД»; ПАО «Северсталь»; ООО «СМЦ «Приоритет»; МОО «Союз Бережливых»; ОАО «Татнефть»; Удмуртский государственный университет

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 мая 2015 г. № 447-ст

4 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

*Правила применения настоящего стандарта установлены в ГОСТ Р 1.0—2012 (раздел 8). 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, уведомления 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, 2015

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 и определения 1
4 Оценка СМБП 2
Приложение А (справочное) Пример заполнения чек-листа оценки СМБП 24
Библиография 26

Введение

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

Он предназначен для применения в организациях для оценки систем менеджмента бережливого производства (далее — СМБП).

Основой для формирования вопросов по оценке являются требования в области бережливого производства (далее — БП) ГОСТ Р 56404, а также положения стандартов [1]—[4].

Поправка к ГОСТ Р 56406—2015 Бережливое производство. Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента

Должно быть

Таблица 2 — Критерии оценки выполнения требований раздела 4 СМБП

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

Номер пункта — № п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
4	**Организационная среда (контекст)**			
4.1	**Понимание организации и связанного с ней контекста**			
	Обязательное требование			
4.1-1*	Организация должна определить: - внешние факторы (среду), относящиеся к ее целям и влияющие на способность достигать целевого результата(ов) СМБП			
4.1-2*	- внутренние факторы (среду), относящиеся к ее целям и влияющие на способность достигать целевого результата(ов) СМБП			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
4.1-3	Высшему руководству организации следует рассмотреть: а) социальные, культурные, законодательные, технологические, экономические и конкурентные факторы (среду)			
4.1-4	б) 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 потребности и ожидания			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
4.2-2	К заинтересованным сторонам следует отнести потребителей, акционеров, работников организации, общество, государственные органы, а также поставщиков и партнеров			
4.2-3	Высшему руководству следует определять сбалансированный подход к удовлетворению потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон			
4.2-4	Удовлетворение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон следует рассматривать через повышение эффективности потока создания ценности для потребителя(ей) (потока создания ценности)			
4.2-5	Повышение эффективности потока создания ценности следует рассматривать с точки зрения: безопасности, качества, сроков, стоимости, объемов, рисков, корпоративной культуры			

Окончание таблицы 2

Номер пункта — № п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
4.3	**Определение области применения СМБП**			
	Обязательное требование			
4.3-1*	Организация должна определить границы СМБП, чтобы установить область ее применения, рассмотрев факторы и требования, указанные в 4.1 и 4.2			
4.3-2*	Область применения должна быть представлена в виде документированной информации касательно: а) продукции и услуг организации, на которые распространяются требования			
4.3-3*	б) процессов организации, составляющих поток создания ценности продукции и услуг			
4.3-4*	в) обоснования любого случая, где какое-либо требование настоящего стандарта не может быть применимо			
4.4	**СМБП**			
	Обязательное требование			
4.4-1*	Организация должна разработать, применять, поддерживать в рабочем состоянии и постоянно улучшать СМБП и ее процессы на основе принципов и инструментов БП в соответствии с требованиями настоящего стандарта			
	Сумма баллов:			Максимум баллов: 16

Таблица 3 — Критерии оценки выполнения требований раздела 5 СМБП

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

Номер пункта — № п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
5	**Лидерство**			
5.1	**Лидерство и обязательства руководства**			
5.1.1	**Общие положения**			
	Обязательное требование			
5.1.1-1*	Высшее руководство должно демонстрировать свое лидерство и выполнение взятых на себя обязательств в отношении СМБП посредством: а) обеспечения разработки и развертывания политики и целей СМБП как элемента стратегии развития организации			
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			

Продолжение таблицы 3

Номер пункта — № п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
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 деятельности СМБП			
5.1.1-8*	и) поддержки других руководителей в демонстрации ими лидерства в сфере их ответственности			
Оценивается при выполнении обязательных требований				
5.1.1-9	Высшему руководству следует принимать личное участие в улучшении потока создания ценности в месте возникновения проблем			
5.1.1-10	Высшему руководству следует направить свои усилия на развитие лидерских качеств работников для формирования поведения, ориентированного на заинтересованные стороны, постоянное улучшение и снижение потерь			
5.1.1-11	Высшему руководству и руководителям всех уровней организации следует развивать корпоративную культуру, основанную на: а) отказе от системы наказания за непреднамеренные ошибки и несоответствия			
5.1.1-12	б) открытости и прозрачности СМБП организации, используя соответствующие механизмы реализации			
5.1.1-13	в) приверженности высшего руководства ценностям и принципам БП			
5.2	**Политика в области бережливого производства**			
Обязательное требование				
5.2-1*	Высшее руководство должно разработать и поддерживать политику, отражающую приверженность ценностям и принципам БП, которая: - соответствует целям организации			
5.2-2*	- создает основу для установления целей СМБП			
5.2-3*	- включает в себя обязательство соответствовать применимым требованиям			
5.2-4*	- включает в себя обязательство постоянно улучшать СМБП			
5.2-5*	Политика должна быть: - доступной в документированном виде			
5.2-6*	- доведенной до сведения работников организации (7.3)			
5.2-7*	- доступной для заинтересованных сторон, насколько это применимо			
5.3	**Организационные роли, ответственность и полномочия**			
Обязательное требование				
5.3-1*	Высшее руководство должно: - обеспечивать определение и доведение до сведения работников организации ответственности и полномочий в соответствии с предусмотренным распределением организационных ролей			
5.3-2*	- в том числе во взаимоотношениях «поставщик — потребитель»			

Окончание таблицы 3

Номер пункта — № п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
5.3-3*	Высшее руководство должно устанавливать ответственность и делегировать полномочия для: а) обеспечения соответствия СМБП требованиям настоящего стандарта			
5.3-4*	б) предоставления отчетов высшему руководству о функционировании СМБП			
Оценивается при выполнении обязательных требований				
5.3-5	Высшему руководству следует распределять ответственность и полномочия таким образом, чтобы совершенствовать процессы организации			
5.3-6	Высшему руководству следует рассматривать решение проблем в месте их возникновения, используя средства визуализации			
	Сумма баллов:			Максимум баллов: 20

Таблица 4 — Критерии оценки выполнения требований раздела 6 СМБП

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

Номер пункта — № п/п	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 положения, указанные 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*	- достижения постоянного улучшения			
6.1-4*	Организация должна планировать: а) действия в отношении этих рисков и возможностей			
6.1-5*	б) каким образом интегрировать и внедрить эти действия в процессы организации, входящие в область применения СМБП, оценивать результативность этих действий			
Оценивается при выполнении обязательных требований				
6.1-6	При планировании действий в отношении рисков следует рассмотреть риски, связанные с выполнением требований потребителей по показателям качества, сроков выполнения заказов, стоимости, объемов			
6.1-7	При планировании действий в отношении рисков следует рассмотреть риски, связанные с потоком создания ценности по показателям качества, сроков выполнения заказов, стоимости, объемов			

Продолжение таблицы 4

Номер пункта — № п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
6.2	**Цели СМБП и планирование их достижения**			
6.2.1	**Цели СМБП**			
	Обязательное требование			
6.2.1-1*	Организация должна устанавливать цели СМБП для: - соответствующих функций организации			
6.2.1-2*	- соответствующих уровней организации			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
6.2.1-3	Цели СМБП следует основывать на требованиях, указанных в 4.2, с учетом баланса интересов всех заинтересованных сторон			
6.2.2	**Цели СМБП должны:**			
	Обязательное требование			
6.2.2-1*	а) быть согласуемыми с политикой организации			
6.2.2-2*	б) быть измеримыми (если это осуществимо на практике)			
6.2.2-3*	в) учитывать применимые требования			
6.2.2-4*	г) подлежать мониторингу			
6.2.2-5*	д) быть доведенными до работников			
6.2.2-6*	е) актуализироваться по мере необходимости			
6.2.3	**При постановке целей СМБП**			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
6.2.3-1	При постановке целей СМБП организации следует определить и использовать методы развертывания целей по: - соответствующим функциям организации для вовлечения и мотивации работников в их достижении			
6.2.3-2	- соответствующим уровням организации для вовлечения и мотивации работников в их достижении			
6.2.3-3	При постановке целей СМБП следует переносить акцент с краткосрочных целей на долгосрочные для повышения устойчивости бизнеса			
6.2.3-4	При этом следует уделять отдельное внимание: а) результатам процессов создания ценности для потребителей			
6.2.3-5	б) улучшению характеристик процессов			
6.2.3-6	в) увеличению ценности для потребителя			
6.2.3-7	г) сокращению реальных и потенциальных потерь			
6.2.4	**Информация о целях СМБП**			
	Обязательное требование			
6.2.4-1*	Организация должна сохранять в документированном виде информацию о целях СМБП			
6.2.4-2*	При планировании действий по достижению целей СМБП организация должна определить: а) что должно быть сделано			
6.2.4-3*	б) какие потребуются ресурсы			

Окончание таблицы 4

Номер пункта — № п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
6.2.4-4*	в) кто будет нести ответственность			
6.2.4-5*	г) когда эти действия будут завершены			
6.2.4-6*	д) каким образом будут оцениваться результаты			
Оценивается при выполнении обязательных требований				
6.2.4-7	Для достижения целей и постоянного улучшения деятельности следует: - определить методы мотивации работников			
6.2.4-8	- использовать методы мотивации работников			
	Сумма баллов:			Максимум баллов: 26

Таблица 5 — Критерии оценки выполнения требований раздела 7 СМБП

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

Номер пункта — № п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
7	**Вспомогательные средства**			
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			
7.1.1-2*	- постоянного улучшения СМБП			
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			
Оценивается при выполнении обязательных требований				
7.1.2-2	Высшему руководству следует поддерживать: - инициативу, предложения по улучшению			
7.1.2-3	- компетентность (7.2) работников, а также развивать их творческий потенциал			
7.1.3	**Инфраструктура**			
Оценивается при выполнении обязательных требований				
7.1.3-1	Организации следует определять и поддерживать инфраструктуру для обеспечения результативного функционирования СМБП			

Продолжение таблицы 5

Номер пункта — № п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
7.1.4	**Среда функционирования процессов**			
	Обязательное требование			
7.1.4-1*	Высшее руководство организации должно создавать и поддерживать мотивационную среду работников для: а) достижения целей в области БП			
7.1.4-2*	б) осуществления постоянных улучшений			
7.1.4-3*	в) создания условий для содействия инновациям			
7.1.4-4*	Организация должна иметь процедуру измерения степени осведомленности работников об актуальности и важности их деятельности в области БП и вкладе в достижение целей			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
7.1.4-5	Высшему руководству следует создавать и поддерживать социально-психологическую среду в организации, позволяющую раскрыть и использовать талант работников, их интеллектуальные и творческие способности для развития организации			
7.1.4-6	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 во всей организации			
7.1.4-8	- 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 (6.2.3)			
7.1.5-2*	Высшее руководство должно обеспечить ресурсы для мониторинга и измерения характеристик процессов			
7.1.6	**Знания организации**			
	Обязательное требование			
7.1.6-1*	В организации должны: - быть идентифицированы, документально оформлены, внедрены лучшие практики в области БП			
7.1.6-2*	- регулярно обновляться лучшие практики в области 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 СМБП, постоянного улучшения характеристик процессов (6.2.3), ценности для потребителей и других заинтересованных сторон			
7.2	**Компетентность**			
7.2.1	**Организация должна:**			
	Обязательное требование			
7.2.1-1*	- определять необходимый состав компетенций работников, выполняющих работу под ее управлением, который оказывает влияние на результаты СМБП			

Продолжение таблицы 5

Номер пункта — № п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
7.2.1-2*	- обеспечивать компетентность работников на основе соответствующего образования, обучения и профессиональной подготовки или опыта			
7.2.1-3*	- где это возможно, предпринимать действия, направленные на получение требуемой компетентности, и оценивать результативность предпринятых действий			
7.2.1-4*	- сохранять соответствующую документированную информацию, подтверждающую компетентность			
7.2.2	**Базисные понятия БП**			
7.2.2-1*	Работники организации должны владеть базисными понятиями БП, такими как: - ценность для потребителя			
7.2.2-2*	- поток создания ценности			
7.2.2-3*	- совершенствование потока создания ценности			
7.2.2-4*	- потери в потоке создания ценности			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
7.2.2-5	Высшему руководству следует организовать обучение и постоянное повышение компетентности 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 компетенции 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: - политике и целях СМБП			
7.3-2*	- своем вкладе в обеспечение безопасности работников, продукции, процессов, выполнении требований потребителей (8.2), достижение требуемой результативности СМБП, включая преимущества от улучшения результативности СМБП			
7.3-3*	- последствиях несоответствия требованиям СМБП, в том числе несоблюдения положений стандартов, регламентов, инструкций и других обязательных документов СМБП			
7.4	**Обмен информацией**			
	Обязательное требование			
7.4.1	**Потребность во внутренних и внешних каналах коммуникаций, связанных с СМБП**			
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*	Информация, связанная с СМБП, должна включать: а) требования потребителей и других заинтересованных сторон			
7.4.1-5*	б) результаты функционирования процессов создания ценности для потребителя и других заинтересованных сторон			

Продолжение таблицы 5

Номер пункта — № п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
7.4.2	**Информация, связанная с СМБП**			
Оценивается при выполнении обязательных требований				
7.4.2-1	В информацию, связанную с СМБП, следует также включать: - характеристики процессов создания ценности, в том числе возможности процессов			
7.4.2-2	- оценку реальных и потенциальных потерь в потоках создания ценности			
7.4.2-3	- перечень проблем в процессах создания ценности			
7.4.2-4	- области улучшения СМБП			
7.4.2-5	Организации следует использовать каналы коммуникаций для осуществления прямых и обратных связей в СМБП по горизонтали (по функциям)			
7.4.2-6	Организации следует использовать каналы коммуникаций для осуществления прямых и обратных связей в СМБП по вертикали (по уровням управления)			
7.5	**Документированная информация**			
7.5.1	**Общие положения**			
Обязательное требование				
7.5.1-1*	СМБП организации должна включать в себя: а) документированную информацию, требуемую настоящим стандартом			
7.5.1-2*	б) документированную информацию, 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, 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 достаточности и пригодности			
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: - доступностью и пригодностью, где и когда она необходима			
7.5.3-2*	- достаточной защитой (например, от несоблюдения конфиденциальности, от ненадлежащего использования или потери целостности)			

Окончание таблицы 5

Номер пункта — № п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
7.5.3-3*	Для управления документированной информацией организация должна предусматривать следующие действия в той степени, насколько это применимо: - ее распределение, обеспечение доступностью, восстановление и использование			
7.5.3-4*	- хранение и обеспечение сохранности, включая четкость			
7.5.3-5*	- управление изменениями (например, управление версиями)			
7.5.3-6*	- сохранение документов в течение установленных сроков, а также их удаление			
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: 58

Таблица 6 — Критерии оценки выполнения требований раздела 8 СМБП

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

Номер пункта — № п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
8	**Операционная деятельность**			
8.1	**Планирование и управление операционной деятельностью**			
	Обязательное требование			
8.1-1*	Организация должна осуществлять менеджмент процессов (4.4) с учетом действий, указанных в 6.1, в отношении рисков посредством: - планирования операционной деятельности для достижения целей СМБП (6.2.1)			
8.1-2*	- организации операционной деятельности как единого потока создания ценности для потребителя на всех ее этапах			
8.1-3*	- установления критериев для процессов			
8.1-4*	- управления процессами в соответствии с установленными критериями			
8.1-5*	- сохранения документированной информации в объеме, необходимом для подтверждения того, что данные процессы выполнялись так, как было запланировано			
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			

Продолжение таблицы 6

Номер пункта — № п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
8.2	**Определение требований потребителей 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**			
8.3.1	**Общие положения**			
	Обязательное требование			
8.3.1-1*	Организация при проектировании продукции и процессов должна применять принципы, методы и инструменты БП для поиска и сокращения потерь			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
8.3.1-2	В процессах проектирования для снижения рисков, сокращения времени разработки и потенциальных потерь следует применять: а) полипрофессиональные и/или межфункциональные команды			
8.3.1-3	б) параллельно-последовательное проектирование			
8.3.1-4	в) встроенное качество, включая методы предупреждения ошибок			
8.3.1-5	г) специализированные информационные системы			
8.3.1-6	д) методы проектного управления			
	Обязательное требование			
8.3.1-7*	Организация должна планировать проектирование и разработку продукции и процессов для выполнения требований к продукции и услугам с точки зрения потребителя			
8.3.1-8*	Организация должна документировать результаты планирования проектирования и разработки в форме, принятой организацией, используя средства визуализации			

Продолжение таблицы 6

Номер пункта — № п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
8.3.2	**Проектирование продукции**			
	Обязательное требование			
8.3.2-1*	На этапе проектирования продукции организация должна обеспечивать заданные функциональные и стоимостные характеристики проектируемой продукции на основе прогноза рыночной цены, расчета себестоимости и требований в соответствии с 8.2			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
8.3.2-2	Организации следует установить, отслеживать и постоянно улучшать следующие характеристики: продолжительность, равномерность, качество, стоимость проектирования продукции			
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			
8.3.3-5	При проектировании процессов следует предусмотреть передачу части управленческих функций в поток создания ценности			
8.4	**Управление внешним снабжением (поставщиками)**			
	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	**При управлении поставками организации следует учитывать:**			
8.4.2-1	а) соответствие системы менеджмента предприятия-поставщика требованиям настоящего стандарта			
8.4.2-2	б) демонстрируемые поставщиком характеристики: сроки (точно вовремя), объем минимальной партии, качество поставляемой продукции с учетом рисков, связанных с поставщиком			
8.4.2-3	в) возможность совместной деятельности с поставщиком по развитию его СМБП			
8.4.2-4	Организации следует устанавливать долговременные отношения с поставщиками как условие постоянного улучшения и сокращения потерь в цепочке поставок			

Продолжение таблицы 6

Номер пункта — № п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
8.5	**Производство продукции и оказание услуг, послепродажное обслуживание**			
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)			
8.5.1-2*	Организация должна осуществлять в управляемых условиях производство продукции, оказание услуг, деятельность по поставке и, где это применимо, действия после поставки, включая послепродажное обслуживание			
8.5.1-3*	Организация должна определять характеристики потока создания ценности (8.3.3) и обеспечивать их соответствие требованиям потребителей (8.2)			
8.5.1-4*	Для этого организация должна определять и применять соответствующие методы и инструменты БП			
8.6	**Уровни потока создания ценности**			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
8.6.1	**Организации следует разрабатывать, применять, поддерживать и улучшать поток(и) создания ценности для потребителя(ей) на следующих уровнях:**			
8.6.1-1	а) межорганизационном уровне			
8.6.1-2	б) уровне организации			
8.6.1-3	в) уровне процессов			
8.6.1-4	г) уровне операций			
	Обязательное требование			
8.6.2	**На каждом выделенном организацией уровне потоки создания ценности должны формироваться на основе определения:**			
8.6.2-1*	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	**Дополнительно на межорганизационном уровне потоки создания ценности следует формировать на основе:**			
8.6.3-1	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	**Дополнительно на уровне организации потоки создания ценности следует формировать на основе:**			
8.6.4-1	а) интеграции потока создания ценности организации в единую цепочку поставок по конкретному продукту			
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			

Окончание таблицы 6

Номер пункта — № п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
8.6.5	**Дополнительно на уровне процессов организации потоки создания ценности следует формировать на основе:**			
8.6.5-1	а) интеграции процессов в поток создания ценности организации			
8.6.5-2	б) реализации принципа вытягивания в процессах			
8.6.6	**Дополнительно на уровне операций потоки создания ценности следует**			
8.6.6-1	формировать на основе интеграции операций в процессы организации, образующие поток создания ценности для внутренних потребителей			
8.7	**Стандартизация работы**			
8.7.1	**Стандартизация для обеспечения воспроизводимости**			
	Обязательное требование			
8.7.1-1*	Организация должна обеспечить воспроизводимость операций, процессов в потоке создания ценности для обеспечения их соответствия установленным требованиям (8.2)			
8.7.1-2*	Организация должна определить и применять критерии и методы обеспечения воспроизводимости			
8.7.2	**Документация**			
8.7.2-1*	Организация должна определить потребность в документации для обеспечения воспроизводимости операций, процессов в потоке создания ценности, разработать, внедрить и поддерживать в актуальном состоянии в соответствии с 7.5			
8.7.2-2*	Организация должна на основе разработанной документации проводить необходимую подготовку работников для обеспечения воспроизводимости операций, процессов в потоке создания ценности			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
8.7.2-3	Разработанные документы следует использовать в качестве основы для постоянного улучшения			
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: 72

Таблица 7 — Критерии оценки выполнения требований раздела 9 СМБП

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

Продолжение таблицы 7

Номер пункта — № п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
9	**Оценка качества функционирования**			
9.1	**Мониторинг, измерение, анализ и оценка**			
9.1.1	**Общие положения**			
	Обязательное требование			
9.1.1-1*	Организация должна определить: - что должно подлежать мониторингу и измерениям			
9.1.1-2*	- методы мониторинга, измерения, анализа и оценки в той степени, насколько они применимы, в целях обеспечения достоверности результатов			
9.1.1-3*	- когда должны проводиться мониторинг и измерения			
9.1.1-4*	- когда результаты мониторинга и измерений должны быть проанализированы и оценены			
9.1.1-5*	Организация должна сохранять соответствующую документированную информацию как свидетельства полученных результатов в соответствии с 7.5			
9.1.1-6*	Организация должна оценивать результаты, связанные с деятельностью в области БП, и результативность СМБП			
9.1.1-7*	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			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
9.1.2-2	Организации следует проводить мониторинг и измерение характеристик потока создания ценности на уровнях: а) межорганизационном уровне: 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			
9.1.2-6	Мониторинг и измерения следует проводить в части: - достижения целей			
9.1.2-7	- вовлечения персонала			
9.1.2-8	- постоянного улучшения			
9.1.2-9	Организации следует осуществлять мониторинг степени реализации всех применяемых инструментов БП и результатов их применения			
9.1.3	**Анализ и оценка**			
9.1.3-1	Организации следует проводить анализ и оценку данных, полученных в результате мониторинга и измерений (9.1.2), и других источников для определения областей улучшения			

Продолжение таблицы 7

Номер пункта — № п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
9.2	**Внутренние аудиты**			
	Обязательное требование			
9.2-1*	Организация должна проводить внутренние аудиты через запланированные интервалы времени для получения информации о том, что СМБП: а) соответствует: - собственным требованиям организации к ее СМБП			
9.2-2*	- требованиям настоящего стандарта			
9.2-3*	- требованиям потребителей к СМБП организации — там, где они установлены			
9.2-4*	б) результативно внедрена и поддерживается в рабочем состоянии			
9.2-5*	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			
9.2-6*	б) определять критерии аудитов и область проверки для каждого аудита			
9.2-7*	в) выбирать аудиторов и проводить аудиты так, чтобы обеспечивалась объективность и беспристрастность процесса аудита			
9.2-8*	г) обеспечивать передачу информации о результатах аудитов соответствующим руководителям			
9.2-9*	д) сохранять документированную информацию как свидетельства, подтверждающие внедрение программы аудитов и полученные результаты аудитов			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
9.2-10	В программу аудитов следует включать поток(и) создания ценности, как имеющий(ие) особую важность для СМБП			
9.2-11	Программу(ы) аудита следует разрабатывать, принимая во внимание количество и значимость несоответствий в СМБП, выявленных ранее для тех или иных процессов и/или подразделений,			
9.2-12	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, достаточности 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 СМБП			
9.3-5*	г) информации о результатах деятельности в области БП, включая тенденции, относящиеся к: - несоответствиям и корректирующим действиям			

Окончание таблицы 7

Номер пункта — № п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
9.3-6*	- результатам мониторинга и измерений			
9.3-7*	- результатам аудитов			
9.3-8*	д) возможностей для постоянного улучшения			
9.3-9*	Выходные данные анализа со стороны руководства должны включать в себя решения, относящиеся к возможностям для постоянного улучшения и к любым необходимым изменениям СМБП			
9.3-10*	Организация должна сохранять документированную информацию как свидетельства, подтверждающие результаты анализов со стороны руководства			
Оценивается при выполнении обязательных требований				
9.3-11	В анализ со стороны руководства следует включать рассмотрение связи СМБП организации с ценностями и принципами БП			
Сумма баллов:				Максимум баллов: 36

Таблица 8 — Критерии оценки выполнения требований раздела 10 СМБП

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

Номер пункта — № п/п	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) выполнять любые необходимые действия			
10.1-7*	г) анализировать результативность любого предпринятого корректирующего действия			
10.1-8*	д) вносить при необходимости изменения в СМБП			
10.1-9*	Корректирующие действия должны соответствовать последствиям выявленных несоответствий			

Окончание таблицы 8

Номер пункта — № п/п	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			
Оценивается при выполнении обязательных требований				
10.1-12	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 этапах операционной деятельности (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 операционной деятельности (8) следует обеспечивать поиск и сокращение потерь в цепочке создания ценности, направленные на постоянное снижение себестоимости			
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 финансового, информационного и материального потоков			
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 этапах операционной деятельности (8), а также в развитие СМБП			
	Сумма баллов:			26
	Общее количество баллов:			Максимум баллов: 254

(ИУС № 12 2018 г.)

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента

Lean production. Audit. Questions for assessment management system

Дата введения — 2015—06—02

1 Область применения

Настоящий стандарт содержит вопросы и критерии для оценки 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 п. 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 ISO 9000—2011 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь

ГОСТ Р 56020—2014 Бережливое производство. Основные положения и словарь

ГОСТ Р 56404—2015 Бережливое производство. Требования к системам менеджмента

ГОСТ Р ИСО 19011—2012 Руководящие указания по аудиту систем 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 и определения

3.1 В настоящем стандарте применены следующие термины и определения по ГОСТ Р 56020, ГОСТ Р ИСО 19011, ГОСТ ISO 9000:

3.1.1 **аудит** (audit): Систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств аудита (3.1.3) и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита.

Издание официальное

3.1.2 **наблюдения аудита** (audit findings): Результаты оценивания собранных свидетельств аудита по отношению к критериям аудита.

Примечание — Наблюдения аудита могут указывать на соответствие или несоответствие критериям аудита или на возможности улучшения.

3.1.3 **свидетельство аудита** (audit evidence): Записи, изложение фактов или другая информация, которые связаны с критериями аудита и могут быть проверены.

Примечание — Свидетельство аудита может быть качественным или количественным;

а также следующие термины с соответствующими определениями:

3.1.4 **критерии оценки** (evaluation criteria): Признаки, в соответствии с которыми оценивают выполнение требований.

3.1.5 **нокаут-вопросы** (knock-out questions): Ключевые вопросы, используемые на этапе оценки системы менеджмента бережливого производства и характеризующие наличие данной системы в организации.

4 Оценка СМБП

4.1 Общие положения

4.1.1 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.

4.1.2 По результатам оценки организация получает информацию о:

а) 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

4.2.1 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.

4.2.2 Сертификационный аудит на соответствие требованиям ГОСТ Р 56404 проводится при положительных ответах на все нокаут-вопросы.

4.2.3 При наличии одного или более отрицательных ответов на нокаут-вопросы сертификационный аудит не проводится, но по заявке предприятия может быть проведена балльная оценка СМБП.

4.2.4 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 «Организационная среда (контекст)»	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?	Раздел 4 «Организационная среда (контекст)»	Организация должна представить доказательства разработанных и применяемых процессов организации, входящих в область применения СМБП	Перечень процессов. Схема взаимодействия процессов. Карты процессов

Окончание таблицы 1

Нокаут-вопрос	Раздел ГОСТ Р 56404	Комментарии	Примеры
3 Введена ли в действие политика в области СМБП?	Раздел 5 «Лидерство»	Политика в области СМБП должна быть представлена в документированном виде и иметь признаки приверженности высшего руководства организации ценностям и принципам БП	Политика в области СМБП. Политика интегрированной системы менеджмента. Другие документы, содержащие направления и намерения в области СМБП
4 Установлены ли цели СМБП?	Раздел 6 «Планирование»	Организация должна представить доказательства установленных целей СМБП для соответствующих функций и уровней организации	Цели на уровне организации. Цели на уровне процессов. Цели на уровне потоков создания ценности. Другие документы организации, содержащие цели
5 Прошли ли работники организации подготовку в области БП?	Раздел 7 «Вспомогательные средства»	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.
6 Определен(ы) ли поток(и) создания ценности для потребителя?	Раздел 8 «Операционная деятельность»	Организация должна представить доказательства разработки потока(ов) создания ценности для потребителя(ей)	Карта потока создания ценности. Блок схема потока создания ценности
7 Проводятся ли внутренние аудиты СМБП?	Раздел 9 «Оценка качества функционирования»	Организация должна представить документированную информацию, подтверждающую проведение внутренних аудитов в рамках области применения СМБП	График проведения аудитов. Отчетные документы по аудиту по установленным формам организации
8 Проведен ли анализ СМБП со стороны руководства?	Раздел 9 «Оценка качества функционирования»	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
9 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
10 Для постоянных улучшений используются ли коллективные формы организации работников?	Раздел 10 «Улучшение»	Организация должна представить доказательства коллективных форм организации работников для вовлечения в деятельность по постоянному улучшению	Протокол результатов работы команды по улучшениям. Пример проекта(ов) по улучшению и иные подтверждающие документы

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» приведены требования, применимые к СМБП оцениваемой организации. Любое исключение из требований организация должна обосновать.

В графе «Статус» ставится знак «+», если требование выполнено, знак «–», если требование не выполнено, и знак «±», если требование выполнено не в полном объеме (частично).

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

В графу «Комментарии» вносятся 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 колонке «Номер пункта-№ п/п» отмечены знаком (*). № п/п означает порядковый номер требований в таблицах 2—8.

Таблица 2 — Критерии оценки выполнения требований раздела 4 СМБП

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

Номер пункта-№ п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
4	**Организационная среда (контекст)**			
4.1	**Понимание организации и связанного с ней контекста**			
	Обязательное требование			
4.1-1*	Организация должна определить: - внешние факторы (среду), относящиеся к ее целям и влияющие на способность достигать целевого результата(ов) СМБП			
4.1-2*	- внутренние факторы (среду), относящиеся к ее целям и влияющие на способность достигать целевого результата(ов) СМБП			

Окончание таблицы 2

Номер пункта-№ п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
Оценивается при выполнении обязательных требований				
4.1-3	Высшему руководству организации следует рассмотреть: а) социальные, культурные, законодательные, технологические, экономические и конкурентные факторы (среду)			
4.1-4	б) 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 потребности и ожидания			
Оценивается при выполнении обязательных требований				
4.2-2	К заинтересованным сторонам следует отнести потребителей, акционеров, работников организации, общество, государственные органы, а также поставщиков и партнеров			
4.2-3	Высшему руководству следует определять сбалансированный подход к удовлетворению потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон			
4.2-4	Удовлетворение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон следует рассматривать через повышение эффективности потока создания ценности для потребителя(ей) (потока создания ценности)			
4.2-5	Повышение эффективности потока создания ценности следует рассматривать с точки зрения: безопасности, качества, сроков, стоимости, объемов, рисков, корпоративной культуры			
4.3	**Определение области применения СМБП**			
Обязательное требование				
4.3-1*	Организация должна определить границы СМБП, чтобы установить область ее применения, рассмотрев факторы и требования, указанные в 4.1 и 4.2			
4.3-2*	Область применения должна быть представлена в виде документированной информации касательно: а) продукции и услуг организации, на которые распространяются требования			
4.3-3*	б) процессов организации, составляющих поток создания ценности продукции и услуг			
4.3-4*	в) обоснования любого случая, где какое-либо требование настоящего стандарта не может быть применимо			
4.4	**СМБП**			
Обязательное требование				
4.4-1*	Организация должна разработать, применять, поддерживать в рабочем состоянии и постоянно улучшать СМБП и ее процессы на основе принципов и инструментов БП в соответствии с требованиями настоящего стандарта			
	Сумма баллов:			Максимум баллов: 16

Таблица 3 — Критерии оценки выполнения требований раздела 5 СМБП

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

Номер пункта-№ п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
5	**Лидерство**			
5.1	**Лидерство и обязательства руководства**			
5.1.1	**Общие положения**			
	Обязательное требование			
5.1.1-1*	Высшее руководство должно демонстрировать свое лидерство и выполнение взятых на себя обязательств в отношении СМБП посредством: а) обеспечения разработки и развертывания политики и целей СМБП как элемента стратегии развития организации			
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 деятельности СМБП			
5.1.1-8*	и) поддержки других руководителей в демонстрации ими лидерства в сфере их ответственности			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
5.1.1-9	Высшему руководству следует принимать личное участие в улучшении потока создания ценности в месте возникновения проблем			
5.1.1-10	Высшему руководству следует направить свои усилия на развитие лидерских качеств работников для формирования поведения, ориентированного на заинтересованные стороны, постоянное улучшение и снижение потерь			
5.1.1-11	Высшему руководству и руководителям всех уровней организации следует развивать корпоративную культуру, основанную на: а) отказе от системы наказания за непреднамеренные ошибки и несоответствия			

Окончание таблицы 3

Номер пункта-№ п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
5.1.1-12	б) открытости и прозрачности СМБП организации, используя соответствующие механизмы реализации			
5.1.1-13	в) приверженности высшего руководства ценностям и принципам БП			
5.2	**Политика в области бережливого производства**			
	Обязательное требование			
5.2-1*	Высшее руководство должно разработать и поддерживать политику, отражающую приверженность ценностям и принципам БП, которая: - соответствует целям организации			
5.2-2*	- создает основу для установления целей СМБП			
5.2-3*	- включает в себя обязательство соответствовать применимым требованиям			
5.2-4*	- включает в себя обязательство постоянно улучшать СМБП			
5.2-5*	Политика должна быть: - доступной в документированном виде			
5.2-6*	- доведенной до сведения работников организации (7.3)			
5.2-7*	- доступной для заинтересованных сторон, насколько это применимо			
5.3	**Организационные роли, ответственность и полномочия**			
	Обязательное требование			
5.3-1*	Высшее руководство должно: - обеспечивать определение и доведение до сведения работников организации ответственности и полномочий в соответствии с предусмотренным распределением организационных ролей			
5.3-2*	- в том числе во взаимоотношениях «поставщик — потребитель»			
5.3-3*	Высшее руководство должно устанавливать ответственность и делегировать полномочия для: а) обеспечения соответствия СМБП требованиям настоящего стандарта			
5.3-4*	б) предоставления отчетов высшему руководству о функционировании СМБП			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
5.3-5	Высшему руководству следует распределять ответственность и полномочия таким образом, чтобы совершенствовать процессы организации			
5.3-6	Высшему руководству следует рассматривать решение проблем в месте их возникновения, используя средства визуализации			
	Сумма баллов:			Максимум баллов: 20

Таблица 4 — Критерии оценки выполнения требований раздела 6 СМБП

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

Номер пункта-№ п/п	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 положения, указанные 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*	- достижения постоянного улучшения			
6.1-4*	Организация должна планировать: а) действия в отношении этих рисков и возможностей			
6.1-5*	б) каким образом интегрировать и внедрить эти действия в процессы организации, входящие в область применения СМБП, оценивать результативность этих действий			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
6.1-6	При планировании действий в отношении рисков следует рассмотреть риски, связанные с выполнением требований потребителей по показателям качества, сроков выполнения заказов, стоимости, объемов			
6.1-7	При планировании действий в отношении рисков следует рассмотреть риски, связанные с потоком создания ценности по показателям качества, сроков выполнения заказов, стоимости, объемов			
6.2	**Цели СМБП и планирование их достижения**			
6.2.1	**Цели СМБП**			
	Обязательное требование			
6.2.1-1*	Организация должна устанавливать цели СМБП для: - соответствующих функций организации			
6.2.1-2*	- соответствующих уровней организации			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
6.2.1-2	Цели СМБП следует основывать на требованиях, указанных в 4.2, с учетом баланса интересов всех заинтересованных сторон			
6.2.2	**Цели СМБП должны:**			
	Обязательное требование			
6.2.2-1*	а) быть согласуемыми с политикой организации			

Окончание таблицы 4

Номер пункта-№ п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
6.2.2-2*	б) быть измеримыми (если это осуществимо на практике)			
6.2.2-3*	в) учитывать применимые требования			
6.2.2-4*	г) подлежать мониторингу			
6.2.2-5*	д) быть доведенными до работников			
6.2.2-6*	е) актуализироваться по мере необходимости			
6.2.3	**При постановке целей СМБП**			
Оценивается при выполнении обязательных требований				
6.2.3-1	При постановке целей СМБП организации следует определить и использовать методы развертывания целей по: - соответствующим функциям организации для вовлечения и мотивации работников в их достижение			
6.2.3-2	- соответствующим уровням организации для вовлечения и мотивации работников в их достижении			
6.2.3-3	При постановке целей СМБП следует переносить акцент с краткосрочных целей на долгосрочные для повышения устойчивости бизнеса			
6.2.3-4	При этом следует уделять отдельное внимание: а) результатам процессов создания ценности для потребителей			
6.2.3-5	б) улучшению характеристик процессов			
6.2.3-6	в) увеличению ценности для потребителя			
6.2.3-7	г) сокращению реальных и потенциальных потерь			
6.2.4	**Информация о целях СМБП**			
Обязательное требование				
6.2.4-1*	Организация должна сохранять в документированном виде информацию о целях СМБП			
6.2.4-2*	При планировании действий по достижению целей СМБП организация должна определить: а) что должно быть сделано			
6.2.4-3*	б) какие потребуются ресурсы			
6.2.4-4*	в) кто будет нести ответственность			
6.2.4-5*	г) когда эти действия будут завершены			
6.2.4-6*	д) каким образом будут оцениваться результаты			
Оценивается при выполнении обязательных требований				
6.2.4-6	Для достижения целей и постоянного улучшения деятельности следует: - определить методы мотивации работников			
6.2.4-7	- использовать методы мотивации работников			
	Сумма баллов:			Максимум баллов: 26

Таблица 5 — Критерии оценки выполнения требований раздела 7 СМБП

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

Номер пункта-№ п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
7	**Вспомогательные средства**			
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			
7.1.1-2*	- постоянного улучшения СМБП			
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			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
7.1.2-2	Высшему руководству следует поддерживать: - инициативу, предложения по улучшению			
7.1.2-3	- компетентность (7.2) работников, а также развивать их творческий потенциал			
7.1.3	**Инфраструктура**			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
7.1.3-1	Организации следует определять и поддерживать инфраструктуру для обеспечения результативного функционирования СМБП			
7.1.4	**Среда функционирования процессов**			
	Обязательное требование			
7.1.4-1*	Высшее руководство организации должно создавать и поддерживать мотивационную среду работников для: а) достижения целей в области БП			
7.1.4-2*	б) осуществления постоянных улучшений			
7.1.4-3*	в) создания условий для содействия инновациям			
7.1.4-4*	Организация должна иметь процедуру измерения степени осведомленности работников об актуальности и важности их деятельности в области БП и вкладе в достижение целей			

Продолжение таблицы 5

Номер пункта-№ п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
Оценивается при выполнении обязательных требований				
7.1.4-5	Высшему руководству следует создавать и поддерживать социально-психологическую среду в организации, позволяющую раскрыть и использовать талант работников, их интеллектуальные и творческие способности для развития организации			
7.1.4-6	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 во всей организации			
7.1.4-8	- 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 (6.2.3)			
7.1.5-2*	Высшее руководство должно обеспечить ресурсы для мониторинга и измерения характеристик процессов			
7.1.6	**Знания организации**			
Обязательное требование				
7.1.6-1*	В организации должны: - быть идентифицированы, документально оформлены, внедрены лучшие практики в области БП			
7.1.6-2*	- регулярно обновляться лучшие практики в области 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 СМБП, постоянного улучшения характеристик процессов (6.2.3), ценности для потребителей и других заинтересованных сторон			
7.2	**Компетентность**			
7.2.1	**Организация должна**			
Обязательное требование				
7.2.1-1*	Организация должна: - определять необходимый состав компетенций работников, выполняющих работу под ее управлением, который оказывает влияние на результаты СМБП			
7.2.1-2*	- обеспечивать компетентность работников на основе соответствующего образования, обучения и профессиональной подготовки или опыта			
7.2.1-3*	- где это возможно, предпринимать действия, направленные на получение требуемой компетентности, и оценивать результативность предпринятых действий			

Продолжение таблицы 5

Номер пункта-№ п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
7.2.1-4*	- сохранять соответствующую документированную информацию, подтверждающую компетентность			
7.2.2	**Базисные понятия БП**			
7.2.2-1*	Работники организации должны владеть базисными понятиями БП, такими как: - ценность для потребителя			
7.2.2-2*	- поток создания ценности			
7.2.2-3*	- совершенствование потока создания ценности			
7.2.2-4*	- потери в потоке создания ценности			
Оценивается при выполнении обязательных требований				
7.2.2-5	Высшему руководству следует организовать обучение и постоянное повышение компетентности 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 компетенции 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: - политике и целях СМБП			
7.3-2*	- своем вкладе в обеспечение безопасности работников, продукции, процессов, выполнение требований потребителей (8.2), достижение требуемой результативности СМБП, включая преимущества от улучшения результативности СМБП			
7.3-3*	- последствиях несоответствия требованиям СМБП, в том числе несоблюдения положений стандартов, регламентов, инструкций и других обязательных документов СМБП			
7.4	**Обмен информацией**			
Обязательное требование				
7.4.1	**Потребность во внутренних и внешних каналах коммуникаций, связанных с СМБП**			
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*	Информация, связанная с СМБП, должна включать: а) требования потребителей и других заинтересованных сторон			
7.4.1-5*	б) результаты функционирования процессов создания ценности для потребителя и других заинтересованных сторон			
7.4.1-6*	Информация, связанная с СМБП, должна включать результаты функционирования процессов создания ценности для потребителя и других заинтересованных сторон			

Продолжение таблицы 5

Номер пункта-№ п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
7.4.2	**Информация, связанная с СМБП**			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
7.4.2-1	В информацию, связанную с СМБП, следует также включать: - характеристики процессов создания ценности, в том числе возможности процессов			
7.4.2-2	- оценку реальных и потенциальных потерь в потоках создания ценности			
7.4.2-3	- перечень проблем в процессах создания ценности			
7.4.2-4	- области улучшения СМБП			
7.4.2-5	Организации следует использовать каналы коммуникаций для осуществления прямых и обратных связей в СМБП по горизонтали (по функциям)			
7.4.2-6	Организации следует использовать каналы коммуникаций для осуществления прямых и обратных связей в СМБП по вертикали (по уровням управления)			
7.5	**Документированная информация**			
7.5.1	**Общие положения**			
	Обязательное требование			
7.5.1-1*	СМБП организации должна включать в себя: а) документированную информацию, требуемую настоящим стандартом			
7.5.1-2*	б) документированную информацию, 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, 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 достаточности и пригодности			
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: - доступности и пригодности, где и когда она необходима			
7.5.3-2*	- достаточной защиты (например, от несоблюдения конфиденциальности, от ненадлежащего использования или потери целостности)			

Окончание таблицы 5

Номер пункта-№ п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
7.5.3-3*	Для управления документированной информацией организация должна предусматривать следующие действия в той степени, насколько это применимо: - ее распределение, обеспечение доступности, восстановление и использование			
7.5.3-4*	- хранение и обеспечение сохранности, включая четкость			
7.5.3-5*	- управление изменениями (например, управление версиями)			
7.5.3-6*	- сохранение документов в течение установленных сроков, а также их удаление			
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: 60

Таблица 6 — Критерии оценки выполнения требований раздела 8 СМБП

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

Номер пункта-№ п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
8	**Операционная деятельность**			
8.1	**Планирование и управление операционной деятельностью**			
	Обязательное требование			
8.1-1*	Организация должна осуществлять менеджмент процессов (4.4), с учетом действий, указанных в 6.1, в отношении рисков, посредством: - планирования операционной деятельности для достижения целей СМБП (6.2.1)			
8.1-2*	- организации операционной деятельности как единого потока создания ценности для потребителя на всех ее этапах			
8.1-3*	- установления критериев для процессов;			
8.1-4*	- управления процессами в соответствии с установленными критериями			
8.1-5*	- сохранения документированной информации в объеме, необходимом для подтверждения того, что данные процессы выполнялись так, как было запланировано			
8.1-6*	Организация должна представить результаты планирования операционной деятельности в форме, принятой в организации			

Продолжение таблицы 6

Номер пункта-№ п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
8.1-7*	Организация должна обеспечивать, чтобы процессы, переданные внешним организациям, находились под управлением			
8.2	**Определение требований потребителей 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**			
8.3.1	**Общие положения**			
	Обязательное требование			
8.3.1-1*	Организация при проектировании продукции и процессов должна применять принципы, методы и инструменты БП для поиска и сокращения потерь			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
8.3.1-2	В процессах проектирования для снижения рисков, сокращения времени разработки и потенциальных потерь следует применять: а) полипрофессиональные и/или межфункциональные команды			
8.3.1-3	б) параллельно-последовательное проектирование			
8.3.1-4	в) встроенное качество, включая методы предупреждения ошибок			
8.3.1-5	г) специализированные информационные системы			
8.3.1-6	д) методы проектного управления			

Продолжение таблицы 6

Номер пункта-№ п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
	Обязательное требование			
8.3.1-7*	Организация должна планировать проектирование и разработку продукции и процессов для выполнения требований к продукции и услугам с точки зрения потребителя			
8.3.1-8*	Организация должна документировать результаты планирования проектирования и разработки в форме, принятой организацией, используя средства визуализации			
8.3.2	**Проектирование продукции**			
	Обязательное требование			
8.3.2-1*	На этапе проектирования продукции организация должна обеспечивать заданные функциональные и стоимостные характеристики проектируемой продукции на основе прогноза рыночной цены, расчета себестоимости и требований в соответствии с 8.2			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
8.3.2-2	Организации следует установить, отслеживать и постоянно улучшать следующие характеристики: продолжительность, равномерность, качество, стоимость проектирования продукции			
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			
8.3.3-5	При проектировании процессов следует предусмотреть передачу части управленческих функций в поток создания ценности			
8.4	**Управление внешним снабжением (поставщиками)**			
	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			

Продолжение таблицы 6

Номер пункта-№ п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
8.4.2	**При управлении поставками организации следует учитывать:**			
8.4.2-1	а) соответствие системы менеджмента предприятия поставщика требованиям настоящего стандарта			
8.4.2-2	б) демонстрируемые поставщиком характеристики: сроки (точно во время), объем минимальной партии, качество поставляемой продукции, с учетом рисков, связанных с поставщиком			
8.4.2-3	в) возможность совместной деятельности с поставщиком по развитию его СМБП			
8.4.2-4	Организации следует устанавливать долговременные отношения с поставщиками как условие постоянного улучшения и сокращения потерь в цепочке поставок			
8.5	**Производство продукции и оказание услуг, послепродажное обслуживание**			
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)			
8.5.1-2*	Организация должна осуществлять в управляемых условиях производство продукции, оказание услуг, деятельность по поставке и, где это применимо, действия после поставки, включая послепродажное обслуживание			
8.5.1-3*	Организация должна определять характеристики потока создания ценности (8.3.3) и обеспечивать их соответствие требованиям потребителей (8.2)			
8.5.1-4*	Для этого организация должна определять и применять соответствующие методы и инструменты БП			
8.6	**Уровни потока создания ценности**			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
8.6.1	**Организации следует разрабатывать, применять, поддерживать и улучшать поток(и) создания ценности для потребителя(ей) на следующих уровнях:**			
8.6.1-1	а) межорганизационном уровне			
8.6.1-2	б) уровне организации			
8.6.1-3	в) уровне процессов			
8.6.1-4	г) уровне операций			
	Обязательное требование			
8.6.2	**На каждом выделенном организацией уровне потоки создания ценности должны формироваться на основе определения:**			
8.6.2-1*	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			

Продолжение таблицы 6

Номер пункта-№ п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
8.6.3	**Дополнительно на межорганизационном уровне потоки создания ценности следует формировать на основе:**			
8.6.3-1	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	**Дополнительно на уровне организации потоки создания ценности следует формировать на основе:**			
8.6.4-1	а) интеграции потока создания ценности организации в единую цепочку поставок по конкретному продукту			
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	**Дополнительно на уровне процессов организации потоки создания ценности следует формировать на основе:**			
8.6.5-1	а) интеграции процессов в поток создания ценности организации			
8.6.5-2	б) реализации принципа вытягивания в процессах			
8.6.6	**Дополнительно на уровне операций потоки создания ценности следует**			
8.6.6-1	формировать на основе интеграции операций в процессы организации, образующие поток создания ценности для внутренних потребителей			
8.7	**Стандартизация работы**			
8.7.1	**Стандартизация для обеспечения воспроизводимости**			
	Обязательное требование			
8.7.1-1*	Организация должна обеспечить воспроизводимость операций, процессов в потоке создания ценности для обеспечения их соответствия установленным требованиям (8.2)			
8.7.1-2*	Организация должна определить и применять критерии и методы обеспечения воспроизводимости			
8.7.2	Документация			
8.7.2-1*	Организация должна определить потребность в документации для обеспечения воспроизводимости операций, процессов в потоке создания ценности, разработать, внедрить и поддерживать в актуальном состоянии в соответствии с 7.5			
8.7.2-2*	Организация должна на основе разработанной документации проводить необходимую подготовку работников для обеспечения воспроизводимости операций, процессов в потоке создания ценности			

Окончание таблицы 6

Номер пункта-№ п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
Оценивается при выполнении обязательных требований				
8.7.2-3	Разработанные документы следует использовать в качестве основы для постоянного улучшения			
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: 72

Таблица 7 — Критерии оценки выполнения требований раздела 9 СМБП

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

Номер пункта-№ п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
9	**Оценка качества функционирования**			
9.1	**Мониторинг, измерение, анализ и оценка**			
9.1.1	**Общие положения**			
Обязательное требование				
9.1.1-1*	Организация должна определить: - что должно подлежать мониторингу и измерениям			
9.1.1-2*	- методы мониторинга, измерения, анализа и оценки в той степени, насколько они применимы, в целях обеспечения достоверности результатов			
9.1.1-3*	- когда должны проводиться мониторинг и измерения			
9.1.1-4*	- когда результаты мониторинга и измерений должны быть проанализированы и оценены			
9.1.1-5*	Организация должна сохранять соответствующую документированную информацию как свидетельства полученных результатов в соответствии с 7.5			
9.1.1-6*	Организация должна оценивать результаты, связанные с деятельностью в области БП, и результативность СМБП			
9.1.1-7*	При проведении мониторинга, измерения, анализа и оценки организация должна использовать соответствующие статистические методы			

Продолжение таблицы 7

Номер пункта-№ п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
9.1.2	**Мониторинг и измерения**			
	Обязательное требование			
9.1.2-1*	Организация должна проводить мониторинг и измерение потока(ов) создания ценности			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
9.1.2-2	Организации следует поводить мониторинг и измерение характеристик потока создания ценности на уровнях: а) межорганизационном уровне: 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			
9.1.2-6	Мониторинг и измерения следует проводить в части: - достижения целей			
9.1.2-7	- вовлечения персонала			
9.1.2-8	- постоянного улучшения			
9.1.2-9	Организации следует осуществлять мониторинг степени реализации всех применяемых инструментов БП и результатов их применения			
9.1.3	**Анализ и оценка**			
9.1.3-1	Организации следует проводить анализ и оценку данных, полученных в результате мониторинга и измерений (9.1.2), и других источников для определения областей улучшения			
9.2	**Внутренние аудиты**			
	Обязательное требование			
9.2-1*	Организация должна проводить внутренние аудиты через запланированные интервалы времени для получения информации о том, что СМБП: а) соответствует: - собственным требованиям организации к ее СМБП			
9.2-2*	- требованиям настоящего стандарта			
9.2-3*	- требованиям потребителей к СМБП организации — там, где они установлены			
9.2-4*	б) результативно внедрена и поддерживается в рабочем состоянии			
9.2-5*	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			
9.2-6*	б) определять критерии аудитов и область проверки для каждого аудита			

Окончание таблицы 7

Номер пункта-№ п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
9.2-7*	в) выбирать аудиторов и проводить аудиты так, чтобы обеспечивалась объективность и беспристрастность процесса аудита			
9.2-8*	г) обеспечивать передачу информации о результатах аудитов соответствующим руководителям			
9.2-9*	д) сохранять документированную информацию как свидетельство, подтверждающее внедрение программы аудитов и полученные результаты аудитов			
Оценивается при выполнении обязательных требований				
9.2-10	В программу аудитов следует включать поток(и) создания ценности, как имеющий(ие) особую важность для СМБП			
9.2-11	Программа(ы) аудита следует разрабатывать, принимая во внимание количество и значимость несоответствий в СМБП, выявленных ранее для тех или иных процессов и/или подразделений,			
9.2-12	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, достаточности 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 СМБП			
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) возможностей для постоянного улучшения			
9.3-9*	Выходные данные анализа со стороны руководства должны включать в себя решения, относящиеся к возможностям для постоянного улучшения и к любым необходимым изменениям СМБП			
9.3-10*	Организация должна сохранять документированную информацию как свидетельства, подтверждающие результаты анализов со стороны руководства			
Оценивается при выполнении обязательных требований				
9.3-9	В анализ со стороны руководства следует включать рассмотрение связи СМБП организации с ценностями и принципами БП			
	Сумма баллов:			Максимум баллов: 36

Таблица 8 — Критерии оценки выполнения требований раздела 10 СМБП

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

Номер пункта-№ п/п	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 действие			
10.1-7*	г) проанализировать результативность любого предпринятого корректирующего действия			
10.1-8*	д) внести при необходимости изменения в СМБП			
10.1-9*	Корректирующие действия должны соответствовать последствиям выявленных несоответствий			
10.1-10*	Организация должна сохранять документированную информацию как свидетельство: - характера выявленных несоответствий и последующих предпринятых действий			
10.1-11*	- результатов любого корректирующего действия			
	Оценивается при выполнении обязательных требований			
10.1-12	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**			

Окончание таблицы 8

Номер пункта-№ п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
Оценивается при выполнении обязательных требований				
10.2.2-1*	Организации следует принимать меры по увеличению ценности для потребителей на всех этапах операционной деятельности (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 операционной деятельности (8) следует обеспечивать поиск и сокращение потерь в цепочке создания ценности, направленные на постоянное снижение себестоимости			
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 финансового, информационного и материального потоков			
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 этапах операционной деятельности (8), а также в развитие СМБП			
	Сумма баллов:			26
	Общее количество баллов:			Максимум баллов: 258

Пример заполнения чек-листа приведен в приложении А.

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 уровень — «Намерение соответствовать требованиям СМБП» (от 0 % до 20 %);
- второй уровень — «Стремление к соответствию СМБП» (от 20 % до 30 % включительно);
- третий уровень — «На пути к соответствию СМБП» (от 30 % до 50 % включительно);
- четвертый уровень — «На пути к совершенству СМБП» (от 50 % до 66 % включительно);
- пятый уровень — «Признание совершенства СМБП» (от 66 % до 80 % включительно);
- шестой уровень — «Постоянство в совершенстве СМБП» (от 80 % до 90 % включительно);
- седьмой уровень — «Деловое совершенство СМБП» (от 90 % до 100 % включительно).

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

Приложение А
(справочное)

Пример заполнения чек-листа оценки СМБП

Подразделение: Дата проведения:

Аудиторы:

(Должность)	(ФИО)	(Подпись)
(Должность)	(ФИО)	(Подпись)

Сопровождающий:

(Должность)	(ФИО)	(Подпись)

ПРАВИЛА ПРИСВОЕНИЯ БАЛЛОВ

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

Номер пункта-№ п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
4	**Организационная среда (контекст)**			
4.1	**Понимание организации и связанного с ней контекста**			
	Обязательное требование			
4.1-1*	Организация должна определить: - внешние факторы (среду), относящиеся к ее целям и влияющие на способность достигать целевого результата(ов) СМБП	—	1	Требование с формулировкой «должен» не выполнено в полном объеме
4.1-2*	- внутренние факторы (среду), относящиеся к ее целям и влияющие на способность достигать целевого результата(ов) СМБП	+		
	Оценивается при выполнении обязательных требований 4.1-1			
4.1-3	Высшему руководству организации следует рассмотреть: а) социальные, культурные, законодательные, технологические, экономические и конкурентные факторы (среду)	Не оценивается	0	Требования не проверяются, т.к. требование с формулировкой «должен» не выполнено в полном объеме
4.1-4	б) действующие системы менеджмента в организации, их взаимодействие и интеграцию	Не оценивается		
4.2	**Понимание потребностей и ожиданий заинтересованных сторон**			
	Обязательное требование			
4.2-1*	Организация должна определять заинтересованные стороны, имеющие отношение к СМБП, их потребности и ожидания	+	2	Требование выполнено в полном объеме

Окончание

Номер пункта-№ п/п	Проверяемые требования	Статус	Балл	Комментарий
Оценивается при выполнении обязательных требований 4.2-1				
4.2-2	К заинтересованным сторонам следует отнести потребителей, акционеров, работников организации, общество, государственные органы, а также поставщиков и партнеров	+	1	Одно из требований с формулировкой «следует» выполнено не в полном объеме (частично)
4.2-3	Высшему руководству следует определять сбалансированный подход к удовлетворению потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон	±		
4.2-4	Удовлетворение потребностей и ожиданий заинтересованных сторон следует рассматривать через повышение эффективности потока создания ценности для потребителя(ей) (потока создания ценности)	+	2	Требование выполнено в полном объеме
4.2-5	Повышение эффективности потока создания ценности следует рассматривать с точки зрения: безопасности, качества, сроков, стоимости, объемов, рисков, корпоративной культуры	+		
4.3	**Определение области применения СМБП**			
Обязательное требование				
4.3-1*	Организация должна определить границы СМБП, чтобы установить область ее применения, рассмотрев факторы и требования, указанные в 4.1 и 4.2	+	2	Требование выполнено в полном объеме
4.3-2*	Область применения должна быть представлена в виде документированной информации касательно: а) продукции и услуг организации, на которые распространяются требования;	+	2	
4.3-3*	б) процессов организации, составляющих поток создания ценности продукции и услуг;	+		
4.3-4*	в) обоснования любого случая, где какое-либо требование настоящего стандарта не может быть применимо	+		
4.4	**СМБП**			
Обязательное требование				
4.4-1*	Организация должна разработать, применять, поддерживать в рабочем состоянии и постоянно улучшать систему менеджмента и ее процессы на основе принципов и инструментов БП в соответствии с требованиями настоящего стандарта	+	2	Требование выполнено в полном объеме
		Сумма баллов:	12	Максимум баллов: 16

Библиография

[1] ГОСТ Р ИСО 31000—2010 Менеджмент риска. Принципы и руководство

[2] ГОСТ Р ИСО 10015—2007 Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению

[3] ГОСТ Р 54869—2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом

[4] ГОСТ Р ИСО/ТО 10017—2005 Статистические методы. Руководство по применению в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001

УДК 658.5.011:006.354 ОКС 03.120.10 Т59 ОКСТУ 0025

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

Редактор *Е.А. Севко*
Технический редактор *В.Н. Прусакова*
Корректор *М.И. Першина*
Компьютерная верстка *Л.А. Круговой*

Сдано в набор 09.06.2015. Подписано в печать 14.07.2015. Формат 60×84⅛. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 3,72. Уч.-изд. л. 3,25. Тираж 100 экз. Зак. 2386.

Издано и отпечатано во ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ», 123995 Москва, Гранатный пер., 4.
gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru