

УДК 001.8  
ББК 30.607

**Настольная книга внутреннего аудитора.** Свиткин М.З., Рахлин К.М., Мацута В.Д., Дымкина О.Д. – СПб.: ООО "Издательский дом "Измайловский", 2003. - 120 с.

Настоящая Настольная книга предназначена для оказания методической помощи внутренним аудиторам организации в выполнении работ в системах менеджмента качества и экологического менеджмента в соответствии с требованиями стандартов ИСО 9001 и ИСО 14001 и рекомендациями ИСО 19011.

Книга может быть использована в качестве учебного пособия при подготовке внутренних аудиторов.



*Auditor et altere pars*  
Следует выслушать другую сторону

Латинская пословица

ISBN 5-93998-009-0

© ООО «Конфлакс», 1999  
© ООО «Конфлакс», 2001  
© ООО «Конфлакс», 2003  
© ООО "ПЛАСМА", 2003

Основанием для третьего издания Настольной книги\* послужили результаты анализа и обобщения практики внутреннего аудита систем менеджмента качества и экологии в соответствии с ИСО 19011:2002.

Номер 19011 был специально присвоен стандарту, чтобы избежать его отнесения либо к одному, либо к другому семейству. В тоже время этот номер подчеркивает взаимосвязь с действовавшими ранее стандартами на аудит ИСО 10011 (ч. 1-3) и ИСО 14010 (14011, 14012) и может рассматриваться как знак того, что между менеджментом качества и экологическим менеджментом нет принципиальных расхождений.

Единый стандарт ИСО на аудит систем менеджмента качества и экологического менеджмента создает организационно-нормативную и методическую базу для повышения результативности и эффективности процесса внутреннего аудита. Этот стандарт позволяет удовлетворять заинтересованность менеджеров и владельцев организаций не только в проверках, подтверждающих соответствие деятельности установленным требованиям, но и в проверках, «которые могут добавить какую-то ценность их бизнесу, выявлять непродуктивные расходы» [2]. Несмотря на то, что ИСО 19011 распространяется на аудит систем менеджмента качества и экологии, пользователь может адаптировать и применять рекомендации стандарта и на другие системы менеджмента (например, промышленной безопасности и охраны труда), а в конечном итоге на все бизнес-процессы организации. Вместе с тем концептуальные особенности новых стандартов ИСО серии 9000 заметно повышают требования к компетентности и ответственность внутренних аудиторов.

При подготовке нового издания был использован опыт авторов в роли консультантов при проведении работ по внутреннему аудиту в таких организациях, как ОАО «Санкт-Петербургский картонно-полиграфический комбинат», ЗАО «Невская косметика», ОАО «Усть-Илимский лесопромышленный комплекс», ЗАО «Кондитерская фабрика им. Н.К.Крупской», ОАО «Троицкая бумажная фабрика», группа компаний «Леотек», ОАО «Всероссийский алюминиево-магниевый институт» и др.

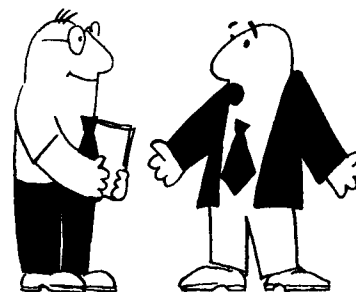
Изменения и уточнения, внесенные в Настольную книгу, коснулись практически всех ее параграфов.

Авторы выражают искреннюю благодарность всем, кто в устной или письменной форме выразил своё мнение о втором издании Настольной книги, и надеются на такое же отношение к третьему изданию.

\* Второе издание Настольной книги было выпущено в 2001 г. [1]

Предисловие . . . . .	4
Содержание . . . . .	5
§ 1. Что такое аудит систем менеджмента . . . . .	7
§ 2. Отличительные особенности аудита систем менеджмента . . . . .	9
§ 3. Виды аудита систем менеджмента . . . . .	11
§ 4. Понятие о внутреннем аудите систем менеджмента . . . . .	12
§ 5. Плюсы и минусы внутреннего аудита по сравнению с внешним . . . . .	13
§ 6. Задачи внутреннего аудита . . . . .	14
§ 7. Объект, область и критерии внутренней аудиторской проверки . . . . .	15
§ 8. Восемь организационных принципов внутреннего аудита . . . . .	17
§ 9. Внутренние аудиторы систем менеджмента качества и экологии . . . . .	18
9.1. Концепция компетентности внутреннего аудитора . . . . .	19
9.2. Знания и умения аудитора . . . . .	20
9.3. Обязанности, ответственность и права аудитора . . . . .	21
9.4. Личные качества аудитора . . . . .	24
9.5. Аттестация аудитора . . . . .	25
§ 10. Взаимодействие участников аудиторской проверки . . . . .	27
§ 11. Группа аудиторов . . . . .	28
§ 12. Планирование аудитора . . . . .	30
12.1. Программа аудита . . . . .	30
12.2. Схемы планирования аудиторских проверок . . . . .	33
12.3. Календарный график проведения аудиторских проверок . . . . .	34
12.4. План аудиторской проверки . . . . .	35
§ 13. Уведомление об аудиторской проверке . . . . .	36
§ 14. Подготовка к аудиторской проверке . . . . .	38
§ 15. Документация систем менеджмента качества и экологии . . . . .	40
15.1. Понятие о документации систем менеджмента . . . . .	40
15.2. Виды документов . . . . .	41
15.3. Пирамида документов . . . . .	43
15.4. Общие требования к документу . . . . .	44
15.5. Интеграция документов . . . . .	45
15.6. Управление документацией . . . . .	46
§ 16. Двадцать вопросов, требующих ответов при экспертизе документов систем менеджмента качества и экологии . . . . .	48
§ 17. Опросный лист . . . . .	50
17.1. Правила составления опросного листа . . . . .	51
17.2. Правила обработки опросного листа . . . . .	52
§ 18. Контрольный вопросник . . . . .	53
§ 19. Журнал аудитора . . . . .	58
§ 20. Процедура проведения внутренней проверки . . . . .	59
§ 21. Вступительное совещание . . . . .	60

## § 1. ЧТО ТАКОЕ АУДИТ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА



§ 22. Сбор и обработка информации . . . . .	62
22.1. Выбор источников информации . . . . .	63
22.2. Методы сбора информации . . . . .	64
22.2.1. Осмотр . . . . .	65
22.2.2. Опрос . . . . .	66
22.2.3. Анализ документации . . . . .	70
22.3. Оценивание свидетельств аудита . . . . .	71
22.4. Анализ наблюдений аудита . . . . .	73
22.5. Заключение по результатам аудиторской проверки . . . . .	76
§ 23. Обнаружение несоответствий . . . . .	78
§ 24. Документирование несоответствия . . . . .	80
§ 25. Устранение несоответствий . . . . .	83
25.1. Коррекция . . . . .	83
25.2. Корректирующие действия . . . . .	84
25.3. Предупреждающие действия . . . . .	86
§ 26. Поведение аудитора . . . . .	88
26.1. Этика поведения аудитора . . . . .	89
26.2. Психология поведения аудитора . . . . .	91
§ 27. Заключительное совещание . . . . .	96
§ 28. Составление отчета об аудиторской проверке . . . . .	97
§ 29. Утверждение отчета об аудиторской проверке . . . . .	99
§ 30. Регистрация результатов аудиторской проверки . . . . .	100
§ 31. Оформление Дела об аудиторской проверке . . . . .	101
§ 32. Использование результатов аудиторских проверок для анализа системы менеджмента качества и (или) экологии со стороны руководства . . . . .	102
§ 33. Сведения о стандартах ИСО серии 9000 . . . . .	103
33.1. Историческая справка . . . . .	103
33.2. Концепция стандартов ИСО серии 9000 . . . . .	104
33.3. Содержание ИСО 9001 . . . . .	106
33.4. Что дает организации внедрение стандартов ИСО серии 9000 . . . . .	107
§ 34. Сведения о стандартах ИСО серии 14000 . . . . .	108
34.1. Историческая справка . . . . .	108
34.2. Концепция стандартов ИСО серии 14000 . . . . .	109
34.3. Содержание ИСО 14001 . . . . .	110
34.4. Что дает организации внедрение стандартов ИСО серии 14000 . . . . .	111
§ 35. Сертификация систем менеджмента качества и экологии . . . . .	112
Литература . . . . .	113
Нормативные источники . . . . .	114

История аудита (от лат. *audire* – слышать) восходит к временам Древнего Рима, когда постановления властей распространялись с помощью официальных глашатаев. Для того чтобы постановления читались глашатаями правильно, каждого из них сопровождал аудитор, т.е. специальный человек, знавший текст постановления и следивший за правильностью его воспроизведения. В начале XX века аудит получил широкое применение в финансовой деятельности. В конце XX века применение аудита распространилось и на такие области деятельности, как менеджмент качества и экологический менеджмент.

Международные стандарты ИСО серий 9000 и 14000 подчеркивают значение аудита как инструмента руководства организации по сбору объективных данных и подтверждению эффективного внедрения и функционирования систем менеджмента качества и экологии. Аудит также является неотъемлемой частью таких видов деятельности, как сертификация, оценка и надзор.

**Аудит (проверка) – систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств аудита и объективного их оценивания с целью установления степени соответствия согласованным критериям (ИСО 19011).**

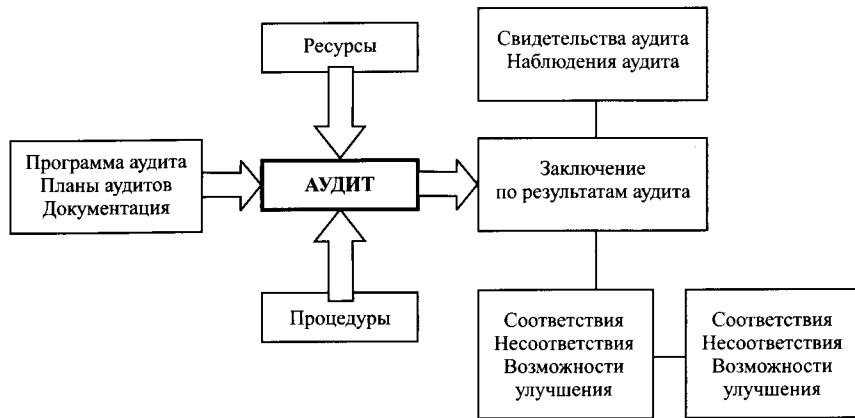
Аудит является разновидностью оценки соответствия, под которой понимается деятельность, обеспечивающая доказательство того, что установленные требования, относящиеся к продукции, процессам, системам, персоналу или организации (органу), выполняются.

Сущность аудита заключается в проверке различных объектов в системах менеджмента и получении непредвзятой информации о соответствии этих объектов запланированным мероприятиям, требованиям ИСО 9001, ИСО 14001 и положениям документов организации, описывающих последовательность и содержание действий, необходимых для выполнения установленных требований.

Информация, представленная аудитом, является основой для анализа и поиска путей улучшения систем менеджмента, а также повышения результативности и эффективности систем менеджмента организации.

Аудит – аналитическая по своему характеру работа, осуществляемая в системах менеджмента на основе рекомендаций ИСО 19011.

## АУДИТ КАК ПРОЦЕСС



Как процесс системы менеджмента аудит подлежит постоянно-му контролю, мониторингу, анализу и улучшению.

## § 2. ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ АУДИТА СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

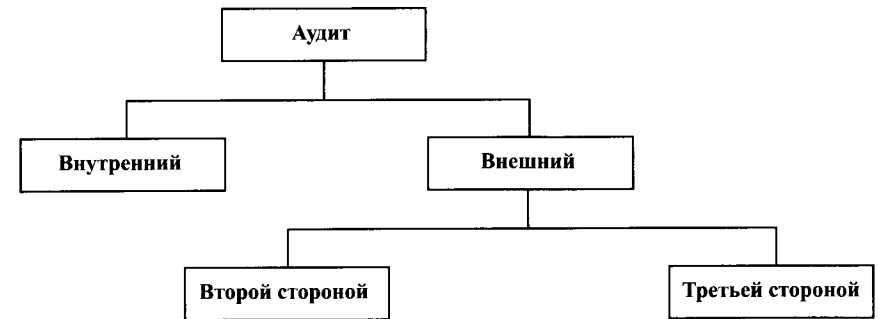


Аудит следует отличать от таких видов деятельности, как контроль, надзор, инспекция, а также сертификация.

Вид деятельности	Назначение	Цель
Аудит системы менеджмента качества, аудит системы экологического менеджмента	Информирование руководства организации, потребителя или органа по сертификации о степени соответствия действующих систем менеджмента и их составляющих установленным требованиям	Обеспечение уверенности в том, что системы менеджмента соответствуют установленным требованиям, эффективно внедрены и поддерживаются в рабочем состоянии
Контроль качества, экологический контроль	Информирование руководства организации или заинтересованной стороны о степени соответствия отдельных характеристик качества и окружающей среды установленным требованиям (нормам)	Обеспечение уверенности в том, что требуемые значения характеристик качества и экологии достигнуты
Надзор за качеством, экологический контроль (экологический мониторинг)	Информирование руководства организации, заинтересованной стороны или органа по сертификации о степени соблюдения обязательных требований государственных органов в отношении качества продукции и охраны окружающей среды	Обеспечение уверенности в том, что ранее достигнутое соответствие качества продукции и охраны окружающей среды обязательным требованиям поддерживается
Сертификация системы	Подтверждение компетентным органом соответствия действующих в организации систем менеджмента требованиям ИСО 9001 или ИСО 14001	Обеспечение доверия потребителя, общества и других заинтересованных сторон к деятельности организации в области качества и экологии

**Внимание!** *Контроль или надзор, осуществляемый в рамках определенного задания, носит название инспекционного.*  
*Аудит систем менеджмента качества и экологии является обязательной частью процедуры сертификации этих систем.*

### § 3. ВИДЫ АУДИТА СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА



**Внутренний аудит**, иногда называемый «аудитом первой стороной», проводится обычно самой организацией или физическим лицом от ее имени для внутренних целей. Во многих случаях, в частности для малых организаций, независимость внутреннего аудита может быть продемонстрирована освобождением ответственности за проверяемую деятельность.

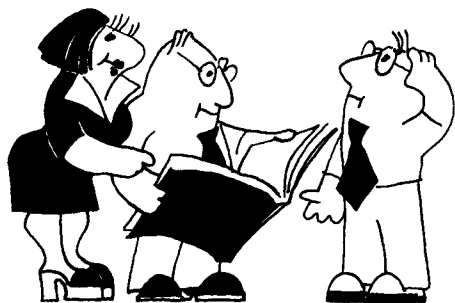
**Внешний аудит** включает аудиты, обычно называемые «аудитом второй стороной» или «аудитом третьей стороной». Аудит второй стороной проводится заинтересованными в деятельности организации сторонами, например, потребителями или другими лицами от их имени. Аудит третьей стороной проводится органом, признаваемым независимым от первой и второй сторон в рассматриваемом вопросе.

**Внимание!** *Аудит первой стороной может служить основой для заявления организацией о соответствии ее системы менеджмента качества и (или) экологии требованиям ИСО 9001 (ИСО 14001).*

*Аудит второй стороной может служить основой для одобрения системы менеджмента качества и экологии потребителем ее продукции.*

*Аудит третьей стороной является основанием для объективного подтверждения соответствия, т.е. сертификации или регистрации систем менеджмента качества и (или) экологии требованиям ИСО 9001 (ИСО 14001).*

#### § 4. ПОНЯТИЕ О ВНУТРЕННЕМ АУДИТЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА



Внутренний аудит систем менеджмента качества и экологии – один из ключевых процессов этих систем.



**Внимание!** *По утверждению американских специалистов, если такие составляющие систем менеджмента качества и экологии, как ответственность руководства, корректирующие и предупреждающие действия и внутренний аудит отлажены в соответствии с требованиями ИСО, то и все другие составляющие не только будут работать, но и непрерывно совершенствоваться с каждым годом.*

Внутренний аудит ведется на соответствие критериям, установленным в ИСО 9001 и ИСО 14001, а также положениям внутренних документов систем менеджмента. Если такие критерии отсутствуют, то отсутствует и предмет для аудита.

Внутренний аудит как постоянная деятельность в системах менеджмента складывается из конкретных аудитов, осуществляемых в рамках определенных заданий и называемых **аудиторскими проверками** или просто **проверками**.

**ЧЕМ ЭФФЕКТИВНЕЕ ФУНКЦИОНИРУЕТ  
ВНУТРЕННИЙ АУДИТ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА,  
ТЕМ БОЛЬШЕ ВЕРОЯТНОСТЬ УСПЕШНОГО ПРОХОЖДЕНИЯ  
ВНЕШНЕГО АУДИТА**

#### § 5. ПЛЮСЫ И МИНУСЫ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА ПО СРАВНЕНИЮ С ВНЕШНИМ

ПЛЮСЫ 	МИНУСЫ 
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Знание внутренними аудиторами особенностей организации</li> <li>2. Отсутствие настороженного отношения сотрудников аудируемых подразделений к внутренним аудиторам, которые не воспринимаются ими как посторонние для организации лица</li> <li>3. Знание внутренними аудиторами специфических каналов коммуникации, действующих в организации</li> <li>4. Знание внутренними аудиторами неформальных лидеров, чья информация может быть наиболее полезной при аудите</li> <li>5. Возможность использования конфиденциальной информации в отчетах об аудитах</li> <li>6. Отсутствие дефицита времени при подготовке к аудиту, обеспечивающее возможность более детального изучения аудируемого объекта</li> <li>7. Возможность более глубокого анализа объектов аудита (по статистике, внутренние аудиторы обнаруживают в 10-100 раз больше несоответствий, чем внешние аудиторы)</li> <li>8. Возможность одновременного использования внутренних аудиторов не только в роли аудиторов, но и экспертов</li> <li>9. Затраты на внутренний аудит значительно меньше, чем на внешний</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Менее высокий, чем при внешнем аудите, уровень объективности заключений ввиду возможной предвзятости внутренних аудиторов по отношению к некоторым сотрудникам или структурным подразделениям организации</li> <li>2. Менее высокая, чем при внешнем аудите, интенсивность работы внутренних аудиторов, обусловленная менее жесткими временными рамками</li> <li>3. Выявление недостатков в деятельности подразделений внутренними аудиторами воспринимается болезненнее</li> <li>4. Уровень квалификации внутренних аудиторов, как правило, ниже уровня квалификации внешних аудиторов, для которых эта деятельность является профессиональной</li> <li>5. Результаты внутреннего аудита рассматриваются как менее значимые, чем при внешнем аудите, т.к. «нет Пророка в своем отечестве»</li> <li>6. Невозможность использования результатов внутреннего аудита для сертификации и/или регистрации систем менеджмента</li> <li>7. Результаты внутреннего аудита недостаточно авторитетны для того, чтобы их использовать для рекламы организации</li> <li>8. Затраты на внутренний аудит определяются менее точно, чем на внешний аудит</li> </ol>

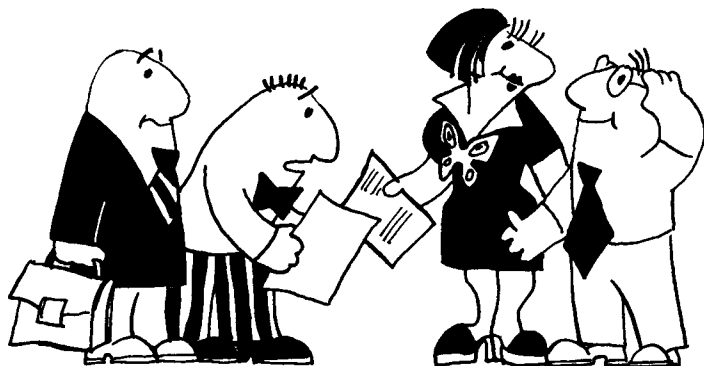
## § 6. ЗАДАЧИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

Внутренний аудит систем менеджмента качества и экологии позволяет организации решать следующие задачи:

- Подтверждение соответствия деятельности и ее результатов в системах менеджмента установленным требованиям.

**Внимание!** *Иногда в задачи внутреннего аудита включают выявление несоответствий. Однако это не может быть задачей, т.к. выявление несоответствий – это лишь следствие решения задачи по подтверждению соответствия.*

- Подтверждение достижения целей в области качества и экологии.
- Подтверждение выполнения регламентирующих, законодательных и контрактных требований.



- Подтверждение устранения несоответствий (коррекции) и выполнения корректирующих действий.
- Определение рисков, связанных с несоблюдением установленных требований в процессах систем менеджмента.
- Оценка готовности систем менеджмента организации к сертификации.
- Выявление возможности улучшений.
- Оценка поставщиков организации.
- Самооценка организации.

## § 7. ОБЪЕКТ, ОБЪЕМ И КРИТЕРИИ ВНУТРЕННЕЙ АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКИ

**Объект аудиторской проверки** (объект рассмотрения при внутренней проверке) – вид деятельности, процесс или система менеджмента, подлежащие проверке.

Объект аудиторской проверки отвечает на вопрос: какая конкретно деятельность или процесс системы менеджмента подвергается проверке?

Конкретными объектами аудиторской проверки могут быть: процесс системы менеджмента качества, элемент системы экологического менеджмента, достижение целей в области качества, экологическая программа, деятельность любого из подразделений организации, отдельный документ систем менеджмента, отдельный пункт стандарта ИСО, принятый в качестве обязательного требования и др.

**Внимание!** *Объектом аудиторской проверки может быть и система менеджмента качества сторонней организации, являющейся поставщиком продукции. В этом случае для поставщика продукции проверка будет носить характер внешнего аудита второй стороной, а для организации – внутреннего, поскольку будет решаться проблемы своей системы менеджмента качества и проводится своими аудиторами.*

**Объем аудиторской проверки** – глубина и границы аудита. Объем аудита включает в себя: объект аудита, организационные единицы, подвергаемые аудиту, физическое местонахождение организационной единицы и время проведения аудиторской проверки.

**Организационные единицы** – подразделение, подразделения (если речь идет о процессе, в котором участвуют несколько подразделений) или деятельность должностного лица, подвергаемые проверке.

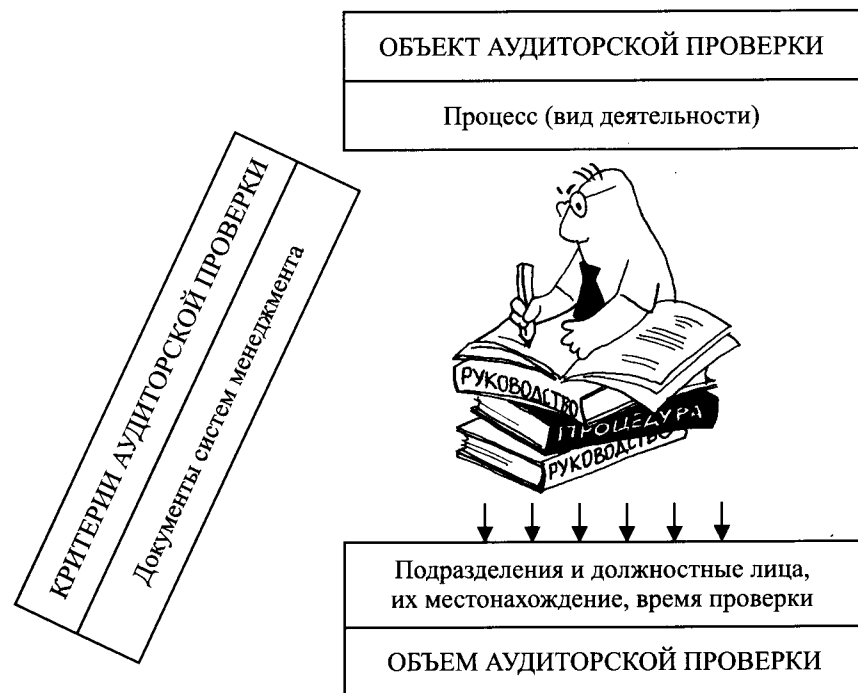
**Физическое местонахождение организационных единиц** – места, где находится аудируемое подразделение (ряд подразделений) и те основные или вспомогательные участки, в которых осуществляется проверяемая деятельность.

**Время аудиторской проверки** – планируемые сроки (даты) проверки.

**Критерии аудиторской проверки** – документ или отдельный его раздел (пункт), устанавливающий требования к деятельности или процессу, и документы, на которые делаются нормативные ссылки.

Критерии внутренней аудиторской проверки отвечают на вопрос: на соответствие чему (каким документированным требованиям) должна вестись проверка?

**Внимание!** *От критериев аудита следует отличать критерии процесса аудита, по которым оценивается результативность и эффективность самого процесса.*



Внутренняя аудиторская проверка проводится путем сравнения собранных свидетельств (записей, изложения фактов и другой информации) с положениями документов системы менеджмента, выступающих в качестве критериев проверки (§ 22.3).

**Внимание!** *Любая внутренняя проверка, независимо от объекта, объема и критериев проверки, осуществляется через деятельность подразделений организации или ее отдельных должностных лиц.*

## § 8. ВОСЕМЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРИНЦИПОВ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

**Принцип единообразия:** каждая аудиторская проверка осуществляется по единой официально установленной процедуре, что обеспечивает ее упорядоченность, однозначность и сопоставимость.

**Принцип системности:** планирование и проведение аудиторских проверок по различным видам деятельности и процессам осуществляется с учетом установленной их структурной взаимосвязи в системах менеджмента.

**Принцип документированности:** проведение каждой аудиторской проверки определенным образом документируется с тем, чтобы обеспечить сохранность и сравнимость информации о фактическом состоянии объекта.

**Принцип предупредительности:** каждая аудиторская проверка планируется, и персонал аудируемого подразделения заранее уведомляется о цели, объекте, критериях, времени и методах проведения аудиторской проверки с тем, чтобы обеспечить необходимый уровень доверия к аудиторам и исключить возможность уклонения персонала от предоставления и демонстрации всех требуемых данных.

**Принцип регулярности:** аудиторские проверки проводятся с определенной периодичностью с тем, чтобы все процессы системы и все подразделения организации были объектом постоянного анализа и оценивания со стороны руководства организации.

**Принцип независимости:** проводящие аудиторские проверки лица не несут прямой ответственности за проверяемую деятельность и не должны зависеть от руководителя аудируемого подразделения с тем, чтобы исключить возможность необъективных и пристрастных выводов аудиторских проверок.

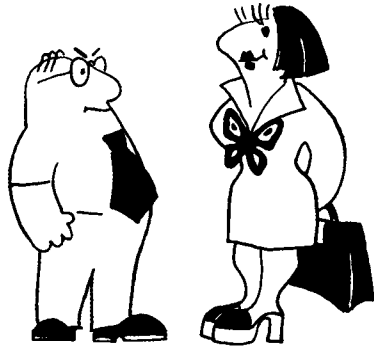
**Принцип доказательности:** процедуры и методы, используемые в аудиторских проверках, должны обеспечивать надежность заключений по результатам этих проверок.

**Принцип открытости:** результаты каждой аудиторской проверки носят открытый характер, т.е. являются доступными для ознакомления любым сотрудником проверенного подразделения.





## § 9. ВНУТРЕННИЕ АУДИТОРЫ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И ЭКОЛОГИИ



**Аудитор** – лицо, обладающее компетентностью для проведения аудиторской проверки.

**Ведущий аудитор** – аудитор, назначенный для руководства аудиторской проверкой.

К выполнению обязанностей внутренних аудиторов привлекаются как освобожденные, так и не освобожденные от основной деятельности работники организации.

Деятельность внутренних аудиторов, имеющих опыт работы, является неопределимо важной, а сами аудиторы составляют «золотой фонд» организации.

Деятельность внутренних аудиторов, имеющих опыт работы, является неопределимо важной, а сами аудиторы составляют «золотой фонд» организации.

Внутренний аудитор наряду с чисто аудиторскими функциями выполняет и функции **эксперта**, т.е. специалиста, обладающего знаниями и опытом для оценивания различных объектов в системах менеджмента, в том числе и таких, которые не поддаются количественному измерению (именно эта способность отличает эксперта, например, от контролера).

**Внимание!** *Эксперт-аудитор наряду с умением получать и объективно оценивать различного рода свидетельства, должен быть способен выявлять причинно-следственные связи при поиске решений по устранению обнаруженных несоответствий или предотвращению потенциальных несоответствий.*

Эксперта-аудитора не следует путать с техническим экспертом, т.е. лицом, представляющим аудиторской группе специальные знания или опыт, но не выступающим в качестве аудитора в аудиторской группе.

Роль экспертов в наше время постоянно растет. Недаром утверждают, что XXI век будет веком экспертов.

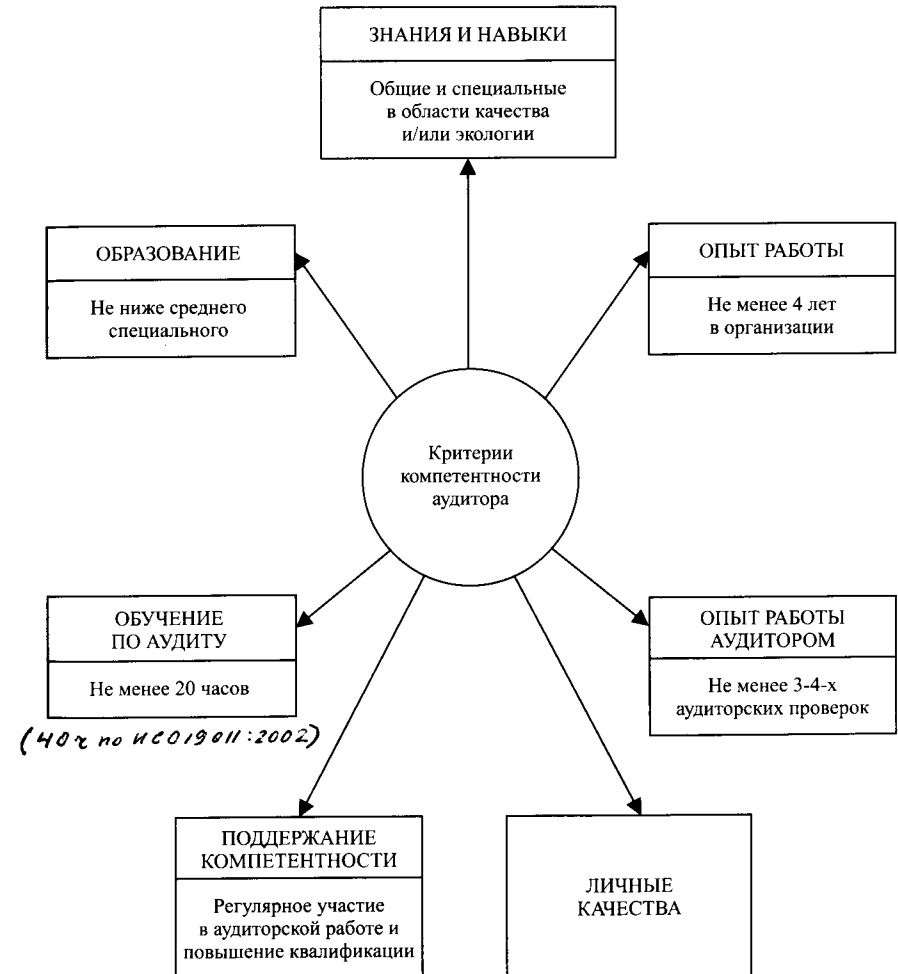
«Эксперт – человек, знающий все больше и больше о всё меньшем и меньшем» (Известный афоризм)

«Эксперт – человек, который уже не думает, а знает» (Р. Хаббард)

«Эксперт – человек не из нашего города» (Правило Марса)

## 9.1. Концепция компетентности внутреннего аудитора

**Компетентность внутреннего аудитора** – продемонстрированные аудитором личные качества и способность применять свои знания и умения при проведении аудиторских проверок



## 9.2. Знания и умения аудитора

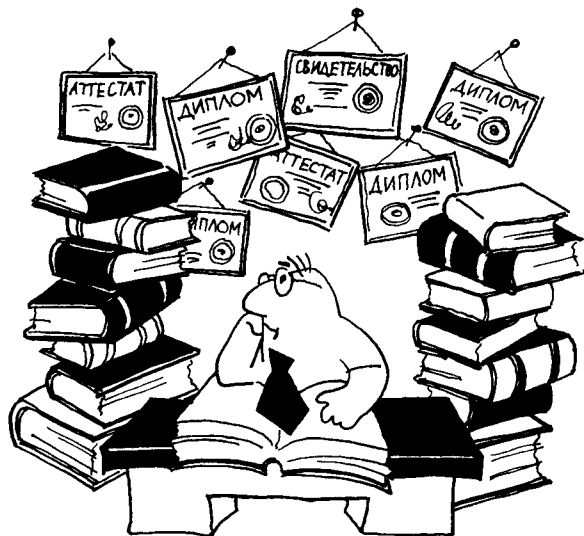
### Общие знания, относящиеся к

- системам менеджмента качества и (или) экологии и справочным документам;
- применяемым законам, правилам и другим требованиям, относящимся к сфере деятельности организации;
- структуре организации, ее культурным традициям.

Ведущие аудиторы должны обладать дополнительными знаниями и умениями в руководстве аудиторскими проверками.

### Специальные знания и умения, относящиеся к

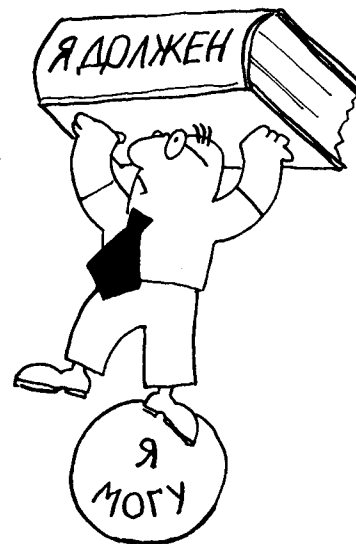
- терминологии качества и (или) экологии;
- реализации принципов менеджмента качества и (или) экологии;
- процессам систем менеджмента качества и (или) экологии;
- методам анализа (например, статистическим) факторов, влияющих на результативность и эффективность в системе менеджмента качества и (или) экологии;
- техническим характеристикам продукции;
- работе в «команде».



## 9.3. Обязанности, ответственность и права аудитора

### Аудитор обязан:

- выполнять установленные процедуры внутреннего аудита;
- применять методы и инструменты аудита;
- собирать информацию, необходимую для объективного оценивания состояния, результатов деятельности и выполнения процессов;
  - вести записи в рабочих документах в ходе аудиторской проверки;
  - подтверждать точность собранной информации;
  - подтверждать достаточность и приемлемость доказательств аудиторской проверки;
  - оценивать возможные последствия в случае неустранения выявленного несоответствия;
  - контролировать выполнение корректирующих и предупреждающих действий;
  - проводить анализ причин выявленных несоответствий;
  - разъяснять требования документов систем менеджмента;
  - соблюдать этические нормы поведения.



### Аудитор несет ответственность за:

- разъяснение требований проверки персоналу аудируемого объекта;
- объективность собранных свидетельств;
- сообщение результатов наблюдений ведущему аудитору;
- поддержание в порядке и сохранности документированных данных, относящихся к аудиторской проверке;
- незамедлительное информирование ведущего аудитора о выявленных в ходе аудиторской проверки несоответствиях.

### Аудитор имеет право:

- знакомиться с документацией, необходимой для проведения аудиторской проверки;

- общаться с персоналом аудируемого подразделения для получения необходимой информации;
- запрашивать дополнительную информацию для целей аудиторской проверки;
- прекращать аудиторскую проверку в случае оказания на него давления или противодействия со стороны персонала, поставив об этом в известность ведущего аудитора.

**Ведущий аудитор обязан** (в дополнение к обязанностям аудитора):

- разработать план аудиторской проверки;
- организовать работу аудиторской группы;
- представить аудиторскую группу руководителю аудируемого подразделения;
- разъяснять цели и методы аудиторской проверки сотрудникам аудируемого подразделения;
- незамедлительно информировать руководителя аудируемого подразделения о выявленных в ходе аудиторской проверки несоответствиях;
- документировать результаты аудиторской проверки;
- готовить заключение о результатах аудиторской проверки;
- информировать руководителя аудируемого подразделения о результатах аудиторской проверки;
- готовить отчет об аудиторской проверке;
- участвовать в разработке корректирующих действий;
- контролировать выполнение корректирующих и предупреждающих действий;
- информировать руководителя службы внутреннего аудита о конфликтах, возникших в ходе аудиторской проверки.

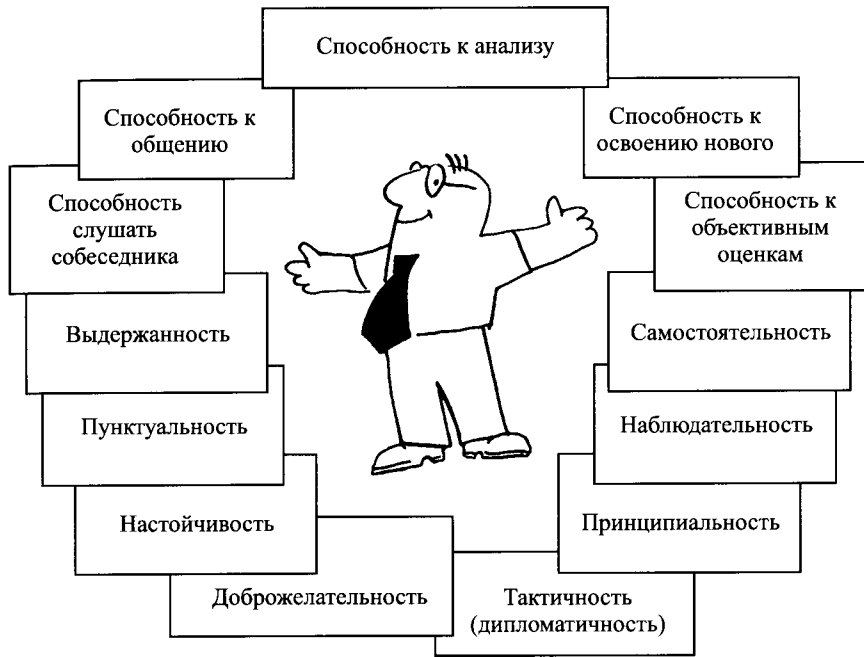
**Ведущий аудитор несет ответственность за:**

- обеспечение точности, достоверности и доказательности заключения о результатах аудиторской проверки;
- подготовку и выполнение всех этапов аудиторской проверки;
- объективное взаимодействие с руководителем аудируемого подразделения;
- обеспечение своевременности представления отчета об аудиторской проверке заинтересованным лицам;
- соблюдение графика аудиторской проверки.

**Ведущий аудитор имеет право:**

- распределять работы между членами аудиторской группы;
- запрашивать документы, необходимые для проведения аудиторской проверки;
- принимать окончательные решения в ходе аудиторской проверки;
- принимать решение по устранению конфликтной ситуации, возникающей в ходе аудиторской проверки;
- получать от руководителя аудируемого подразделения информацию, подтверждающую выполнение корректирующих действий.

## 9.4. Личные качества аудитора



### Нежелательные качества аудитора:

самоуверенность,  
 легковёрность,  
 несдержанность,  
 склонность к спорам,  
 некоммуникабельность,  
 упрямство,  
 непоследовательность,  
 невнимательность,  
 поспешность в выводах,  
 нерешительность.

**Внимание!** Поскольку все люди наряду с положительными личными качествами имеют и отрицательные, аудитор должен непрерывно работать над развитием своих положительных качеств.

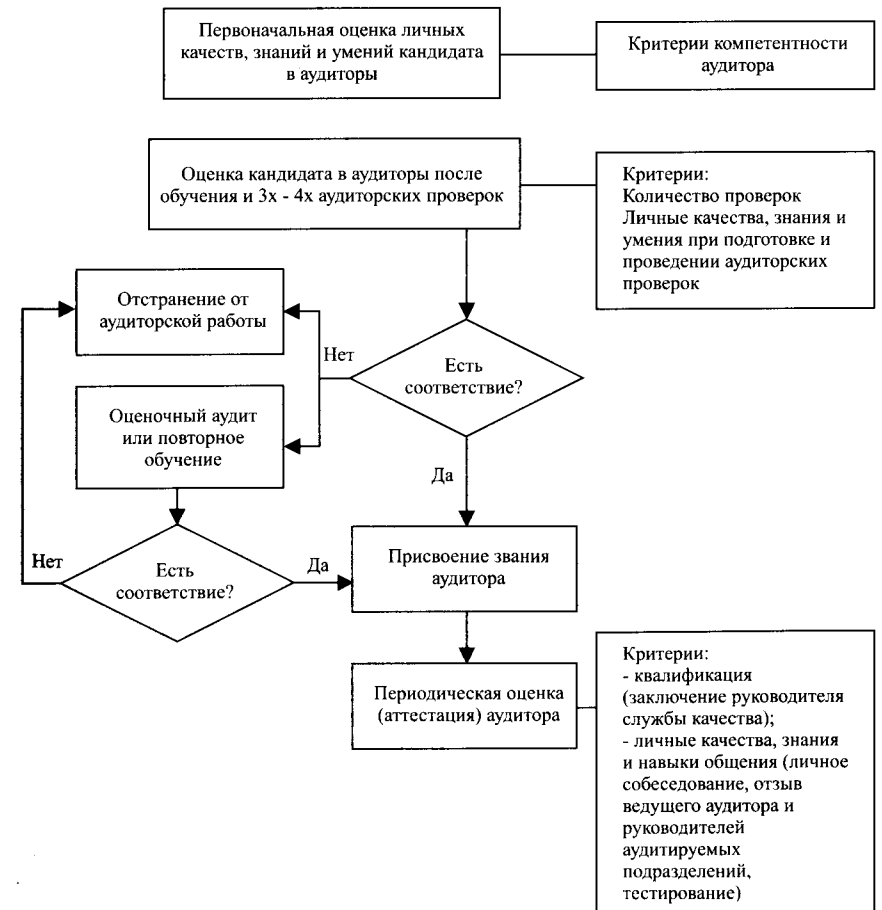
## 9.5. Аттестация аудитора

**Аттестация аудитора** – официальное оценивание знаний и навыков сотрудника организации по установленным критериям в принятом порядке с целью присвоения ему звания аудитора или периодического подтверждения этого звания.

Аттестация проводится:

- на стадии присуждения специалисту звания аудитора (первичная аттестация);
- при последующем регулярном подтверждении звания аудитора (периодическая аттестация).

### ПРОЦЕСС АТТЕСТАЦИИ АУДИТОРОВ



## АТТЕСТАЦИЯ АУДИТОРОВ ПРОВОДИТСЯ ПО ОЦЕНОЧНЫМ КРИТЕРИЯМ



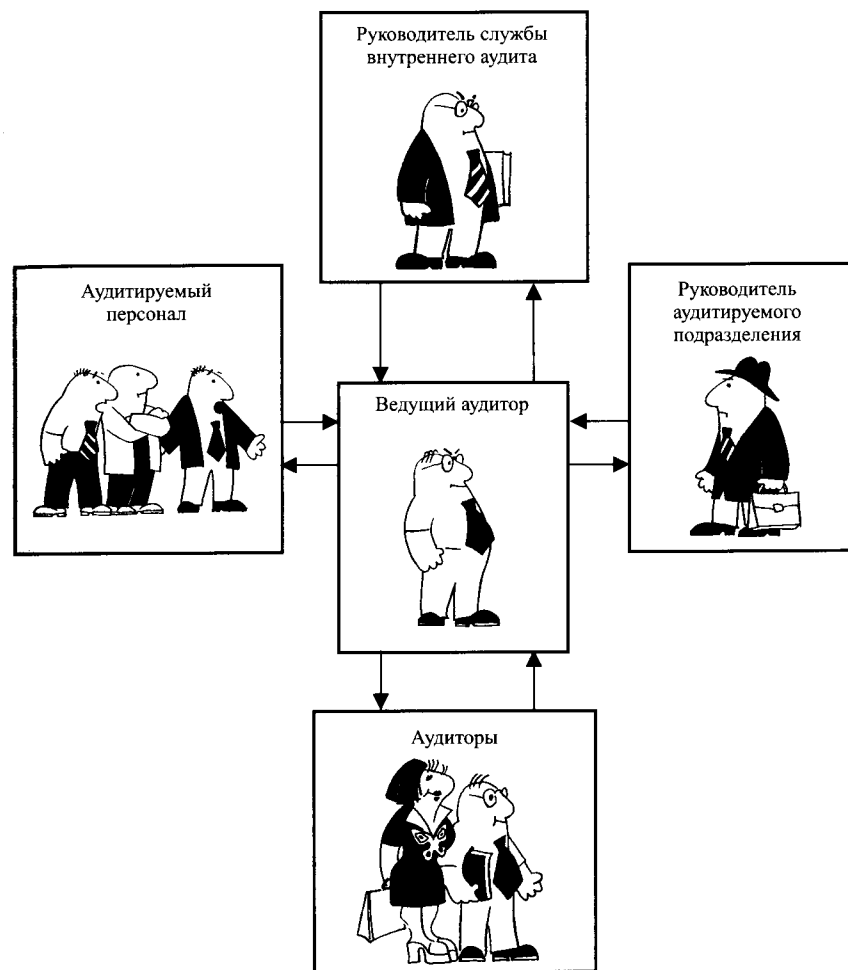
Специалист, успешно прошедший первичную аттестацию, считается квалифицированным аудитором.

Аттестация проводится с определенной периодичностью (как правило, 1 раз в два-три года).

Аттестацию проводит специально сформированная для этой цели аттестационная комиссия. Основанием для аттестации являются справка о работе аудитора за отчетный период, составленная руководителем службы внутреннего аудита, а также отзывы ведущих аудиторов, в группах которых принимал участие аудитор, и руководителей подразделений, в проверках которых принимал участие ведущий аудитор.

В состав аттестационной комиссии рекомендуется включать представителей службы качества и/или экологии, службы персонала и других подразделений по решению руководства организации.

## § 10. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ УЧАСТНИКОВ АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКИ



## § 11. ГРУППА АУДИТОРОВ

Группа аудиторов (аудиторская группа, команда аудита) – аудиторы, проводящие конкретную аудиторскую проверку.

Количество аудиторов в группе варьируется в зависимости от сложности объекта аудита (как правило, от одного до трех членов).

Один из аудиторов в группе (даже в случае, если группа состоит из одного сотрудника) должен выполнять обязанности руководителя, т.е. ведущего аудитора.

В группу могут включаться стажеры, т.е. специалисты, проходящие аудиторскую практику.

**Внимание!** *В группу не должны включаться аудиторы, административно зависимые от руководителя аудируемого подразделения с тем, чтобы исключить возможность их необъективности в ходе аудита и при подготовке заключения об аудите.*

При определении состава группы аудиторов необходимо учитывать:

- цель, объем и критерии аудиторской проверки и ее продолжительность;
- характер аудиторской проверки (является ли она комплексной или совместной);
- компетентность аудиторов;
- необходимость обеспечения независимости аудиторов от проверяемой деятельности и исключения конфликта интересов.

В случае, если аудиторская проверка проводится группой, ведущий аудитор по согласованию с группой должен определить каждому члену группы конкретную часть плановой работы. При необходимости ведущий аудитор может произвести изменения в назначениях в ходе аудиторской проверки.

Для проведения комплексной аудиторской проверки, когда область аудита установлена документом, объединяющим требования системы менеджмента качества и системы экологического менеджмента, аудиторская группа комплектуется из аудиторов по качеству и аудиторов по экологии.

**Внимание!** *По решению руководства в работе группы могут принимать участие наблюдатели без полномочий аудиторов.*



## § 12. ПЛАНИРОВАНИЕ АУДИТА

### 12.1. Программа аудита

Организация должна проводить аудиторские проверки периодически в запланированное время.

Программа аудита (годовая или на какой-то другой период времени) разрабатывается руководителем службы внутреннего аудита и утверждается уполномоченным представителем руководства по качеству. При этом может быть разработана отдельная программа аудита для каждой системы менеджмента (качества и экологии) или единая программа.

Программа аудита разрабатывается с учетом статуса и значимости процессов и видов деятельности, реализуемых в системах менеджмента, а также результатов предыдущих проверок.

Статус проверяемого процесса (вида деятельности) характеризуется следующими вариантами:

- процесс (вид деятельности) прошел аудиторскую проверку в отчетный период, соответствует установленным требованиям и результативен;
- процесс (вид деятельности) прошел аудиторскую проверку в отчетный период, соответствует установленным требованиям, но не результативен;
- процесс (вид деятельности) прошел аудиторскую проверку в отчетный период, но не соответствует установленным требованиям;
- процесс (вид деятельности) не проходил аудиторской проверки в отчетный период.

Важность проверяемого процесса (вида деятельности) определяется степенью его воздействия на достижение конечных результатов организации в области качества в отчетный период. Состав важных процессов (видов деятельности) на конкретный период времени определяется по результатам анализа систем менеджмента.

Наряду со значимыми процессами (видами деятельности) при разработке программы аудита учитываются также так называемые, критические процессы (виды деятельности), выполнение которых на определенном этапе может представлять фактическую или потенциальную опасность для качества и (или) экологии. Критические процессы (виды деятельности) определяются по результатам предыдущих аудиторских проверок.

## ВОЗМОЖНАЯ ФОРМА ПРОГРАММЫ АУДИТА

№ проверки	Цель проверки	Объем проверки				Критерии проверки (документ, на соответствие которому проводится проверка)	Ф.И.О. Ведущего аудитора	Ресурсы, необходимые для проверки
		Объект проверки (процесс, деятельность, система)	Организационная единица (подразделение)	Место проведения проверки	Месяц, неделя проверки			

**Внимание!** *В программу аудита могут включаться проверки отдельных документов, подразделений, процессов и системы в целом, а также проверки поставщиков организации.*

Доведение программы (программ) до соответствующих должностных лиц, координация, корректировка программы (при необходимости), комплектование аудиторских групп и контроль за выполнением программы возлагаются на службу внутреннего аудита.

Изменения в программу вносятся руководителем службы внутреннего аудита в случаях:

- введения в действие новых документов систем менеджмента качества и (или) экологии;
- поступления информации от потребителей или контролирующих органов о несоответствии качества продукции или экологии установленным требованиям;
- рекомендаций ведущих аудиторов.

Откорректированная программа утверждается уполномоченным представителем руководства по качеству.

Наряду с планированием аудиторских проверок, планированию подлежат подготовка, повышение квалификации и аттестация внутренних аудиторов.

Высшее руководство организации назначает ответственных лиц за управление программой аудита, которые должны:

- устанавливать, реализовывать, проводить мониторинг и улучшать программу аудита;
- определять необходимые ресурсы и обеспечивать их предоставление.

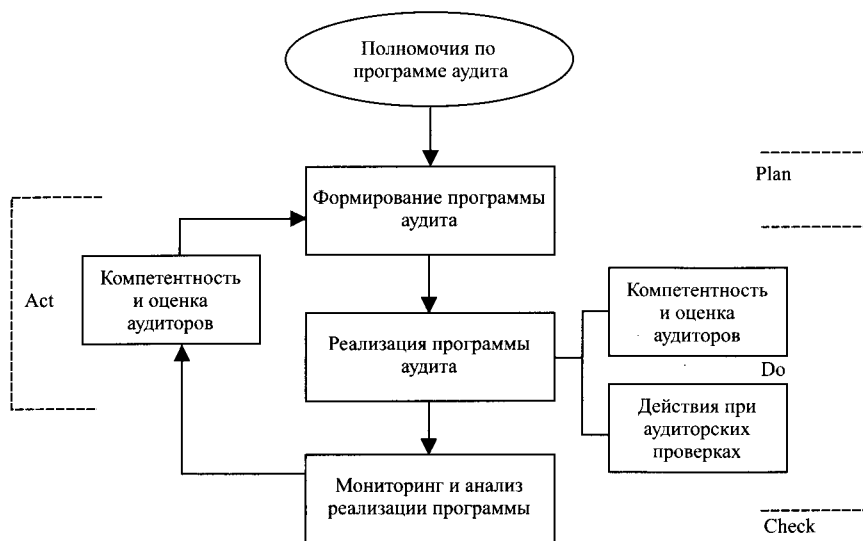
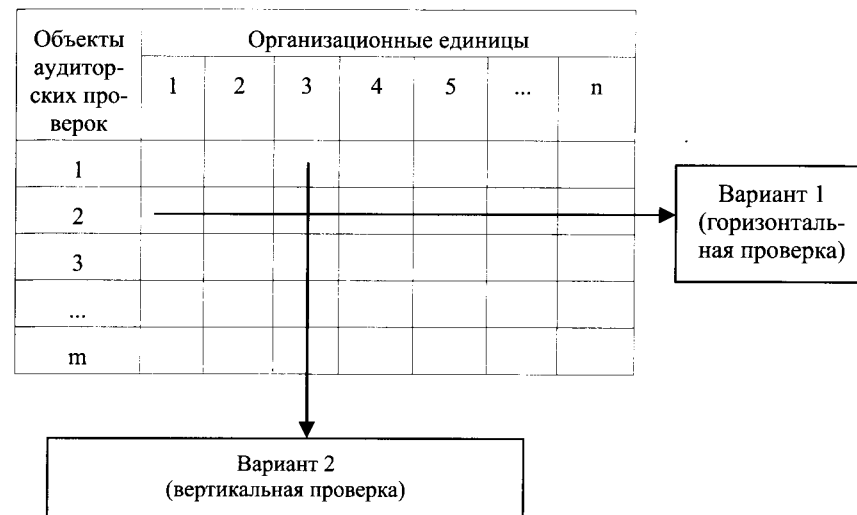


Схема иллюстрирует применение методологии PDCA, согласно которой цикл управления включает следующие операции: планирование (Plan), осуществление (Do), контроль (Check) и действие (Act).

## 12.2. Схемы планирования аудиторских проверок



Вариант 1 используется для проверки соответствия отдельного вида деятельности или процесса требованиям систем (ы) менеджмента и оценивания их результативности и эффективности.

Вариант 2 используется для проверки соответствия деятельности организационной единицы требованиям систем (ы) менеджмента и оценивания ее результативности и эффективности.

**Внимание!** *Вариант «горизонтальной» аудиторской проверки, как правило, является более трудоемким и продолжительным, однако и более значимым, поскольку включает в поле своего зрения деятельность на стыках различных организационных единиц, участвующих в выполнении требований к объекту проверки. Недаром, по мнению некоторых специалистов, аудиторская проверка внутри подразделения обнаруживает и решает лишь 1% от общего числа проблем. Важно и то, что «горизонтальная» аудиторская проверка ломает коммуникационные барьеры между подразделениями и поощряет участников систем менеджмента к взаимодействию друг с другом.*



### 12.3. Календарный график проведения аудиторских проверок

На основании утвержденной программы аудита составляется календарный график аудиторских проверок систем менеджмента качества и (или) экологии.

ПРИМЕР ФОРМЫ КАЛЕНДАРНОГО ГРАФИКА

Объект проверки	Организационная единица	Место проведения проверки	Критерии проверки	Ведущий аудитор	Месяцы года											
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
					X											
					X					X						
									X							
									X							

Примечание: Вместо знака «X» в форме вписывается планируемые даты проведения проверки.

### 12.4. План аудиторской проверки

На основе годовой программы аудита на каждую аудиторскую проверку ведущим аудитором составляется план.

#### ПРИМЕР ПЛАНА АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКИ

Утверждаю  
Руководитель службы  
внутреннего аудита  
«    » \_\_\_\_\_ 2003

#### ПЛАН АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКИ

**Объект проверки:** проектирование и разработка новой продукции.

**Проверяемые подразделения:** отдел маркетинга, отдел главного конструктора, отдел главного технолога, отдел главного метролога, отдел технического контроля, производственный отдел.

**Сроки проведения проверки:** 10-12.09.2003г.

**Критерии проверки:** РК 01-2002 (разд.7), ПК 7.03.01-2002, ИК 7.03.02-2002.

**Цель проверки:** подтверждение соответствия процесса проектирования и разработки новой продукции установленным требованиям.

**Список аудиторской группы:**

Иванов А.А. – ведущий аудитор,  
Петров И.О. – аудитор,  
Сидоров Е.К. – аудитор

**Дата представления отчета:** 24.09.2003г.

**Список должностных лиц, которым должны быть представлены копии отчета:** гл. инженер, зам.директора по маркетингу.

Подписи: Вед.аудитор \_\_\_\_\_  
(Фамилия.И.О.) (подпись) (дата)

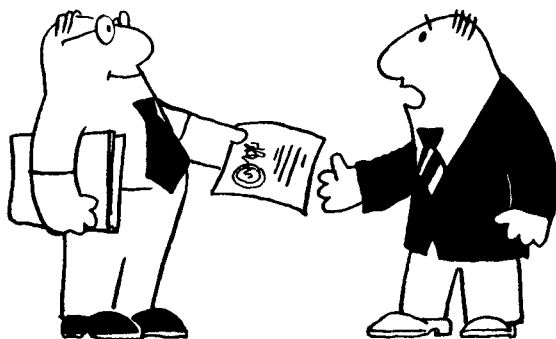
Аудиторы \_\_\_\_\_  
(Фамилия.И.О.) (подпись) (дата)

\_\_\_\_\_ (Фамилия.И.О.) (подпись) (дата)

### § 13. УВЕДОМЛЕНИЕ ОБ АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКЕ

После разработки и утверждения плана аудиторской проверки ведущий аудитор должен официально (в форме служебной записки или извещения) заранее (например, за неделю до начала проверки) уведомить о ней владельца (руководителя) процесса или руководителя аудируемого подразделения. При уведомлении указываются объект, цель, критерии, дата и время аудиторской проверки.

**Внимание!** *«Золотое» правило аудиторской проверки: она никогда не должна быть сюрпризом. Внезапная аудиторская проверка может препятствовать производственной деятельности, приводить к финансовым убыткам, порождать негативное отношение к службе внутреннего аудита.*



**Внимание!** *При необходимости к письменному уведомлению может быть приложен опросный лист (§17).*

Предварительное уведомление дает владельцу (руководителю) процесса или руководителю аудируемого подразделения побудительный мотив к улучшению процесса или состояния дел в подразделении. Однако времени от уведомления до начала аудиторской проверки (1-2 недели) явно недостаточно для исправления существенных недостатков.

**Внимание!** *Предварительное уведомление лишает сотрудников аудируемого подразделения возможности обнаруженные при аудиторской провер-*

*ке несоответствия объяснять таким аргументом, как «Вы выбрали неудачное время проведения проверки, нехарактерное для нормальной деятельности» или «Мы не можем прервать рабочий процесс, чтобы предоставить необходимые данные».*

Логика ответа аудитора на подобный аргумент должна быть такой: сотрудники аудируемого подразделения были предупреждены о времени аудиторской проверки заранее и, следовательно, имели возможность (время) подготовиться и, если у них сейчас что-то не так, то это означает, что подобное происходит постоянно.

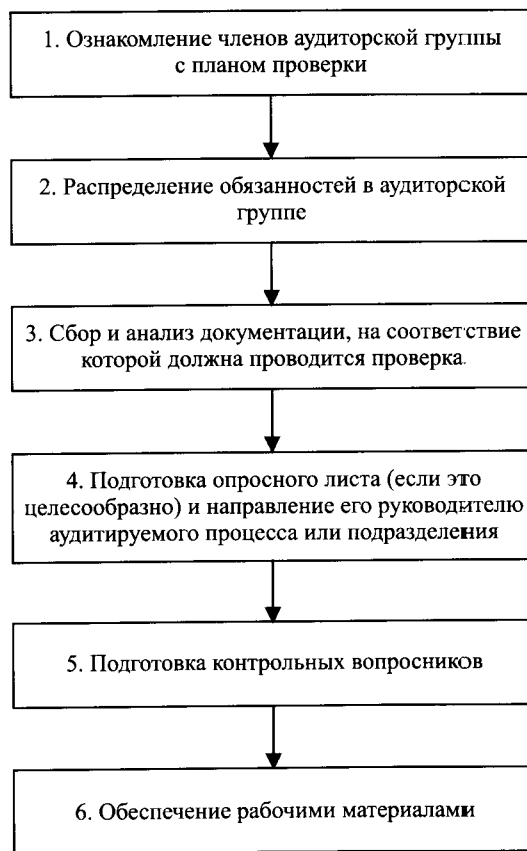
#### ПРИМЕР ФОРМЫ ПИСЬМЕННОГО УВЕДОМЛЕНИЯ ОБ АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКЕ

Руководителю _____ (наименование подразделения)
<b>Служебная записка</b>
В соответствии с программой аудита на 2003г., утвержденной _____ (наименование документа, кем и когда утвержден)
в период _____, в Вашем подразделении должна быть проведена аудиторская проверка.
Прошу обеспечить необходимые условия для работы аудиторов в указанное время.
Одновременно направляю Вам опросный лист, который после заполнения представить в отдел качества не позднее _____ (указать дату)
При возникновении вопросов по проведению аудиторской проверки и заполнению опросного листа прошу связаться по телефону: _____
Ведущий аудитор _____ (подпись) (Ф.И.О)
_____ (дата)

## § 14. ПОДГОТОВКА К АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКЕ

Результативность аудиторских проверок зависит от факторов, важнейшим из которых является подготовка к проверке. Тщательная подготовка аудиторских проверок во многом предопределяет их успех. Как показывает анализ, время, затраченное на подготовку, составляет от 25 до 40% от всего времени, отведенного на аудиторскую проверку.

### ЭТАПЫ ПОДГОТОВКИ К АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКЕ



**Этап 1.** Все члены группы знакомятся с планом аудиторской проверки.

**Внимание!** Совместное обсуждение плана является основой для настроя группы на рабочий лад.

**Этап 2.** Ведущий аудитор производит необходимые назначения в группе, определив конкретные задания каждому члену группы.

**Внимание!** В ходе аудиторской проверки допускается возможность вносить некоторые изменения в план проверки, основываясь на полученной информации.

**Этап 3.** Ведущий аудитор получает в службе внутреннего аудита все указанные в плане проверки документы, содержащие критерии аудита. Кроме того, при необходимости для анализа могут быть использованы материалы, относящиеся к объекту проверки: организационно-распорядительные документы (приказы, распоряжения), положения об аудируемом подразделении, должностные инструкции сотрудников, отчеты по предыдущим проверкам и др.

Каждый член аудиторской группы анализирует все относящиеся к его заданию документы и материалы с целью выявления наиболее существенных вопросов, подлежащих квалифицированному обсуждению с персоналом аудируемого подразделения.

В ряде случаев анализ может быть отложен до начала проведения аудиторской проверки на местах, если это не повлечет за собой снижения результативности проверки.

**Внимание!** При ознакомлении с новым документом целесообразно провести его экспертизу (§16). По результатам экспертизы аудитор должен сделать необходимые, на его взгляд, замечания и довести их до сведения разработчика документа или руководителя службы внутреннего аудита.

**Этап 4.** Если это признано целесообразным, ведущий аудитор или член группы по его поручению готовит опросный лист (§17). Как правило, данный лист направляется владельцу (руководителю) процесса или руководителю подразделения вместе с уведомлением об аудиторской проверке.

**Этап 5.** Контрольные вопросники (§18) готовятся индивидуально каждым членом аудиторской группы, исходя из особенностей задачи, которую ему предстоит решить в ходе проверки.

**Этап 6.** Аудиторская группа в нужном количестве должна быть обеспечена такими рабочими материалами, как журналы аудитора (§19), бланки протокола о несоответствии (§24), бланки отчета об аудиторской проверке (§28).

## § 15. ДОКУМЕНТАЦИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И ЭКОЛОГИИ

### 15.1. Понятие о документации систем менеджмента

Наличие в организации утвержденной документации системы менеджмента качества и (или) экологии придает системе официальный статус и делает ее видимой, «прозрачной» как для пользователей документации, так и для аудиторов. Результативность и эффективность систем менеджмента во многом зависит от того, насколько они качественно документированы.

Ключевым понятием документации систем менеджмента является документ. Согласно ИСО 9000, **документ** – это информация и соответствующий носитель. При этом под **информацией** понимаются значимые данные, т.е. данные, обладающие способностью сохранять свою ценность (необходимость, полезность) для пользователя в течение определенного времени.

Носителем информации в системах менеджмента служит материал, на котором записана информация и который обеспечивает ее сохранение и воспроизводство. Носитель может быть бумажным, магнитной лентой, оптическим диском, фотографией, шаблоном образца и др.

**Внимание!** Термин «документированный» не означает только «написанный»

**Документация систем менеджмента** – совокупность документов, определяющих построение, функционирование и улучшение системы.

В документации систем менеджмента различают два рода документов:

- Документы, которые должны отвечать требованиям системы и выполнения процессов. Чаще всего, когда говорят о документации систем менеджмента, то имеют в виду именно этот род документов, составляющих организационно-нормативную основу системы.
- Документы, содержащие свидетельства осуществления деятельности в системе в соответствии с установленными требованиями и достигнутых при этом результатов. Этот род документов, представляющих фактологию функционирования систем, именуют записями.

### 15.2. Виды документов

В системах менеджмента качества и экологии разрабатываются следующие основные виды документов:

**Политика в области качества (экологическая политика)** – документально оформленное заявление о политике и целях организации в области качества (экологии).

**Цели организации в области качества (экологии)** – то, чего добиваются или к чему стремятся в области качества (экологии).

**Руководство по качеству (Руководство по экологии)** – документ, описывающий систему менеджмента качества (систему экологического менеджмента) организации.

Руководство по качеству и Руководство по экологии выступают в роли основополагающих документов систем и служат справочным материалом при поддержании систем в рабочем состоянии.

**Процедура** – документ, устанавливающий способ выполнения определенной деятельности или процесса в системе.

**Внимание!** В порядке демонстрации эффективного внедрения систем менеджмента качества и экологии могут использоваться также карты процессов, инструкции качества (экологии), методики качества (экологии), планы качества (экологии), спецификации, чертежи, матрицы компетенции, регистры (перечни), маршрутные карты, положения о подразделениях, должностные инструкции, программы обучения и др.

**Рабочая инструкция** – детальное описание того, как исполнять и регистрировать задание.

**Записи (зарегистрированные данные)** – документ, содержащий достигнутые результаты или свидетельства осуществленной деятельности в системе. Записи по конкретным объектам анализа в системе менеджмента качества и (или) экологии принято называть данными (о качестве, экологии и др.).

**Внимание!** Данные становятся документами после того, как они фиксируются в специально разработанных формах (протоколах, актах, журналах, справках, отчетах, бланках, регистрах экологических аспектов, контрольных картах и др.), фотографиях, аудио- и видеозаписях. Различают первичные (исходные) данные, предназначенные для соответствующей обра-

*ботки и данные, предназначенные для анализа и оценивания продукции, состояния окружающей среды, процессов и систем менеджмента в целом.*

### ПРИМЕР СТРУКТУРЫ ДОКУМЕНТОВ

<b>РУКОВОДСТВО ПО КАЧЕСТВУ (ЭКОЛОГИИ)</b>
Предисловие Введение Область применения и сфера действия Нормативные ссылки Термины и определения Разделы, соответствующие разделам 4-8 ИСО 9001 (разд.4 ИСО 14001) Приложения

<b>ПРОЦЕДУРА КАЧЕСТВА (ЭКОЛОГИИ)</b>
Введение Область применения и сфера действия Нормативные ссылки Термины и определения Общие положения (основные характеристики процесса) Осуществление процесса (порядок выполнения процесса) Оценивание результативности и эффективности процесса Записи Приложения

<b>ИНСТРУКЦИЯ (МЕТОДИКА) КАЧЕСТВА (ЭКОЛОГИИ)</b>
Введение Область применения и сфера действия Нормативные ссылки Термины и определения Общие положения (цель и задачи документируемой деятельности) Осуществление (правила выполнения деятельности) Приложения

<b>РАБОЧАЯ ИНСТРУКЦИЯ</b>
Введение Область распространения Цель Последовательность действий

### 15.3. Пирамида документов



**Внимание!** *Документы уровней А, В и С определяют функционирование систем. Документы уровня D характеризуют фактическое состояние систем и используются аудиторами для анализа и обоснования оценок и выводов.*

## 15.4. Общие требования к документу

- Документ должен быть адекватным (соответствовать) требованиям ИСО 9001 (ИСО 14001) или рекомендациям ИСО 9004 (ИСО 14004) и содержать только значимую для их пользователей информацию.

- Документ должен содержать только практически выполнимые работы. В противном случае он может вызвать лишь нежелание его использовать и стать, в конечном счете, бесполезным. Иное дело, когда речь идет о работах, которые могут быть осуществлены только после выполнения определенных плановых мероприятий, необходимых для внедрения документа.

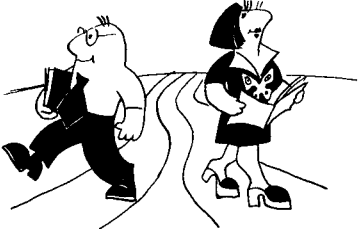
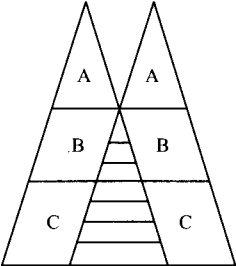
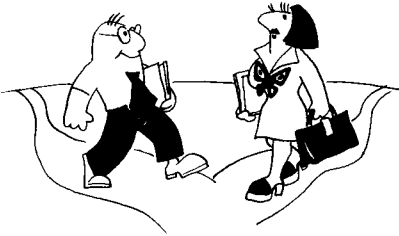
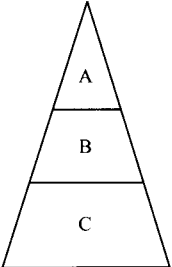

- Документ должен быть адресным, т.е. в нем должен быть определен состав лиц и/или структурных подразделений организации, для которых исполнение документа в целом или в отдельных его положениях является обязательным.

- Документ должен быть изложен в понятной для всех его пользователей форме и обеспечивать его однозначное информационное восприятие.

- Документ должен быть идентифицирован, т. е. иметь соответствующее наименование, условное обозначение и код, позволяющие установить его принадлежность к определенной части системы менеджмента качества и (или) экологии для обеспечения его легкой прослеживаемости.

- Степень детализации документа должна отвечать цели его разработки и здравому смыслу.

## 15.5. Интеграция документов

Документы систем менеджмента качества и экологии	Аудиторские проверки
<p style="text-align: center;">Раздельные</p> <p style="text-align: center;">Качество      Экология</p> 	<p style="text-align: center;">Раздельные</p> 
<p style="text-align: center;">Частично интегрированные</p> <p style="text-align: center;">Качество      Экология</p> 	<p style="text-align: center;">Раздельные и комплексные</p> 
<p style="text-align: center;">Интегрированные</p> 	<p style="text-align: center;">Комплексные</p> 

## 15.6. Управление документацией

Объектами управления документацией выступают все документы, которые требуются для функционирования системы менеджмента качества и (или) экологии.

### КЛАССИФИКАЦИЯ ДОКУМЕНТОВ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА ПО ГРУППАМ-ОБЪЕКТАМ УПРАВЛЕНИЯ



**Внутренние документы, разработанные службой качества и (или) отделом охраны окружающей среды** – документы, необходимые для построения, функционирования и улучшения системы менеджмента качества (СМК) в соответствии с требованиями ИСО 9001 и системы экологического менеджмента (СЭМ) в соответствии с требованиями ИСО 14001.

**Внутренние документы, согласованные со службой качества и (или) отделом охраны окружающей среды** - документы, разработанные различными подразделениями организации по соответствующим аспектам деятельности и требующие согласования со **службой качества и (или) отделом охраны окружающей среды**.

**Внешние документы** - документы внешнего по отношению к организации происхождения, обязательные или рекомендуемые для использования в области качества и/или экологии.

**Ссылочные документы** – внутренние и внешние документы, на которые имеются ссылки во внутренних документах и которые указывают пути достижения соответствия установленным в них положениям.

## ВИДЫ ДОКУМЕНТОВ КАК ОБЪЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ

### Внутренние документы СМК и СЭМ

- о Политика в области качества и (или) экологии
- о Цели в области качества и (или) экологии
- о Руководство по качеству (Руководство по экологии)
- о Документированные процедуры, инструкции, методики
- о Матрицы компетенции
- о Карты (паспорта) процессов СМК
- о Диаграммы процессов СМК
- о Схемы взаимодействия процессов СМК
- о Программы (планы) аудита и улучшения СМК и (или) СЭМ
- о Перечни одобренных поставщиков
- о Перечни продукции
- о Перечни документов СМК и (или) СЭМ
- о Организационно-распорядительные документы по качеству и (или) экологии

### Внутренние документы, согласованные со службой качества и отделом окружающей среды

- о Положения о подразделениях
- о Должностные инструкции
- о Инструкции работников
- о Планы качества
- о Планы корректирующих и предупреждающих действий
- о Планы улучшения СМК и (или) СЭМ
- о Рабочие инструкции
- о Технические условия на продукцию
- о Документы технологические, по охране труда и промышленной безопасности, по охране окружающей среды и др.

### Внешние документы СМК и СЭМ

- о Законодательные акты РФ
- о Директивные документы органов управления
- о Нормативные документы по стандартизации (международные и государственные стандарты)
- о Документы, устанавливающие требования к продукции

### Ссылочные документы

- о Стандарты
- о Технологические регламенты и др.

**§ 16. ДВАДЦАТЬ ВОПРОСОВ, ТРЕБУЮЩИХ ОТВЕТОВ  
ПРИ ЭКСПЕРТИЗЕ ДОКУМЕНТОВ  
СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И ЭКОЛОГИИ**

Элементы экспертизы	Вопросы для экспертной оценки
1	2
<b>Обоснованность документа</b>	Отражены ли в рассматриваемом документе все требования ИСО 9001 (ИСО14001)? Увязан ли рассматриваемый документ с другими документами системы? Пригоден ли рассматриваемый документ для практического использования?
<b>Идентификация документа</b>	Правильно ли идентифицирован рассматриваемый документ (соответствует ли его наименование, обозначение и код месту документа в системе)?
<b>Статус документа</b>	Достаточно ли полномочий должностного лица, утвердившего рассматриваемый документ, для обязательного исполнения его требований всем указанным в документе персоналом?
<b>Область применения</b>	Правильно ли установлена область документирования, указанная в наименовании рассматриваемого документа? Перечислены ли все конкретные руководители (специалисты), для которых требования рассматриваемого документа обязательны?
<b>Нормативные ссылки</b>	Раскрыты ли полное наименование, обозначение, код и год введения каждого нормативного источника, на который дана ссылка в тексте рассматриваемого документа?
<b>Термины и определения</b>	Приведены ли определения ключевых слов, используемых в рассматриваемом документе? Даны ли ссылки на нормативные источники, из которых заимствованы приведенные в рассматриваемом документе определения?
<b>Цель и задачи регламентируемой в документе деятельности</b>	Правильно ли сформулированы цель и задачи деятельности, регламентированной в рассматриваемом документе?

1	2
<b>Установленные документом требования:</b>	
<b>Адекватность требований, установленных документом, требованиям стандартов ИСО</b>	Согласуются ли установленные в рассматриваемом документе требования с соответствующими требованиями стандартов ИСО? Имеется ли во вводной части рассматриваемого документа ссылка на конкретный пункт или раздел ИСО 9001 (ИСО 14001)?
<b>Системность изложения требований</b>	Изложены ли требования к деятельности в определенном порядке или представляют собой набор не связанных (не четко связанных) между собой отдельных действий? Имеется ли графическое изображение последовательности регламентируемых действий в виде схемы или алгоритма, облегчающих понимание установленного в документе порядка действий?
<b>Полнота изложения требований</b>	Дает ли изложение установленных в рассматриваемом документе требований необходимое и достаточное представление о том, что, кем и когда осуществляется деятельность, и в каких формах регистрируются ход и результаты регламентированной деятельности? Установлена ли в документе возможность количественной оценки результатов регламентированной деятельности?
<b>Понятность документа</b>	Изложен ли текст рассматриваемого документа простым, ясным языком (не применяются ли в нем обороты разговорной речи, произвольные словосочетания и необщепринятые сокращения слов и выражений)? Не противоречат ли положения рассматриваемого документа положениям других документов системы менеджмента качества и экологии? Не перегружен ли рассматриваемый документ избыточной для его пользователей информацией?



## § 17. ОПРОСНЫЙ ЛИСТ

**Опросный лист** – анкета, содержащая перечень вопросов для руководителя аудируемого процесса (подразделения), ответы на которые используются для предварительного оценивания аудируемого объекта.

Использование опросного листа позволяет:

- сократить время аудиторской проверки,
- сделать руководителя аудируемого процесса (подразделения) участником аудиторской проверки,
- психологически подготовить руководителя аудируемого процесса (подразделения) к работе аудиторов.

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ № _____					
по проведению аудиторской проверки в _____					
Организационная единица _____		(наименование подразделения)			
Объект проверки _____		(наименование вида деятельности или процесса)			
Критерии проверки _____		(код и наименование документа)			
№ пункта документа	№№ пп вопросов	Вопросы	Ответы		Пометки аудитора
			Да	Нет	
1	2	3	4	5	6
Руководитель процесса (подразделения) _____		Обозначение процесса, подпись, Ф.И.О., дата			
Ведущий аудитор _____		(наименование подразделения)			
		подпись, Ф.И.О.	дата		

Положительный ответ на вопрос опросного листа дается только тогда, когда он может быть подтвержден документом или визуально.

**Внимание!** *Подписанный опросный лист может выступать в качестве официального документа при аудиторской проверке и должен быть сохранен.*

## 17.1. Правила составления опросного листа

Вопросы, включаемые в опросный лист, должны строиться на основе документа, определяющего критерии аудиторской проверки, и охватывать наиболее существенные части этих критериев.

- Вопросы должны формулироваться лаконично, четко и недвусмысленно с тем, чтобы они были понятны отвечающим.
- Вопросы должны формулироваться в определенной последовательности, чтобы служить своеобразным “путеводителем” аудиторской проверки.
- Вопросы должны предусматривать только однозначный ответ “да” или “нет”.
- Количество вопросов должно быть минимальным, но достаточным для анализа объекта аудиторской проверки.



## 17.2. Правила обработки опросного листа

- Заполненный опросный лист должен анализироваться аудитором на предмет полноты, правильности и достоверности ответов.
- Положительные ответы, которые вызывают сомнения в достоверности, должны быть рассмотрены с ведущим аудитором, а затем – с руководителем аудируемого подразделения. Сомнения могут быть следствием следующих причин:
  - неправильным пониманием вопросов сотрудниками аудируемого подразделения;
  - информацией о невыполнении требований, установленных критериями аудиторской проверки.
- Ответы, вызывающие сомнения аудиторов, должны подвергаться дополнительной проверке.



## § 18. КОНТРОЛЬНЫЙ ВОПРОСНИК

**Контрольный вопросник (чек-лист)** – заранее составленный систематизированный перечень вопросов, ответы на которые позволяют аудитору непосредственно в ходе аудиторской проверки получать информацию, достаточную для оценки состояния объекта аудита.

Контрольный вопросник – своеобразная «шпаргалка» аудитора.

### ПРИМЕРНАЯ ФОРМА КОНТРОЛЬНОГО ВОПРОСНИКА

Объект проверки	Проверяемое подразделение	Критерии проверки	Должность и Ф.И.О. собеседника	Пометки аудитора
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ				

Вопросы, включаемые в контрольный вопросник, должны представлять возможность развернутых ответов. Вопросы должны строиться таким образом, чтобы ответы на них давали аудитору верное представление о проверяемом объекте.

**Внимание!** *Аудитору следует избегать общих, недостаточно конкретных вопросов.*

*Пример неправильного вопроса:*

- Подготовлен ли данный производственный участок к аварийным ситуациям?

*Пример правильных вопросов:*

- По какому экологическому аспекту данный участок отнесен к категории опасных объектов?
- Какие точки контроля на участке являются критическими?

**ПРИМЕР ВОЗМОЖНЫХ ВОПРОСОВ ПРИ ПРОВЕРКЕ  
СОБЛЮДЕНИЯ ТРЕБОВАНИЙ ИСО 9001 К УПРАВЛЕНИЮ  
ДОКУМЕНТАЦИЕЙ И ЗАПИСЯМИ**

- Кто осуществляет контроль (мониторинг) данных точек?
- Где фиксируются данные контроля (мониторинга)?
- Каким образом анализируются данные контроля (мониторинга)?
- Имеется ли на участке план по предотвращению аварий, локализации и ликвидации их последствий?
  - Назначены ли официально лица, ответственные за реализацию мероприятий данного плана?
  - Соответствует ли квалификация работников установленным требованиям?
  - Кто, когда и каким образом проводит учебно-тренировочные занятия с работниками участка? [5]
  - Обеспечены ли работники участка соответствующими рабочими инструкциями?

Требования ИСО 9001	Вопросы аудитора
<p><b>п. 4.2.3. Управление документацией</b>                      Должна быть установлена документированная процедура, предусматривающая:</p> <p>а) утверждение документов, подтверждающее их адекватность перед выпуском;</p> <p>в) анализ обновления документов;</p> <p>с) обеспечение идентификации изменений и статуса пересмотра документов до их использования;</p> <p>д) наличие документов на местах их использования;</p> <p>е) обеспечение идентификации внешних документов;</p> <p>г) предотвращение непреднамеренного использования устаревших документов и применения их для каких-либо целей.</p>	<p>- Предусмотрена ли проверка документов СМК до их утверждения? Если да, то кто это проводит?</p> <p>- Предусмотрены ли анализ и актуализация документов СМК? Если да, то когда и кто это осуществляет?</p> <p>- Фиксируется ли статус пересмотренных документов?</p> <p>- Каким образом обеспечена доступность документов для их пользователей?</p> <p>- Какими средствами обеспечивается управление документацией?</p> <p>- Имеется ли Перечень внешних документов, используемых в СМК?</p> <p>- Имеется ли Перечень внутренних ссылочных документов, используемых в документах СМК?</p> <p>- Как предотвращается использование устаревших документов СМК?</p>
<p><b>п. 4.2.4. Управление записями</b>                      Записи должны быть установлены и поддерживаться для доказательства соответствия требованиям и эффективности функционирования СМК.                      Записи должны быть четкими, легко идентифицируемыми и доступными.                      Должна быть установлена документированная процедура управления идентификацией, хранением, защитой, поиском, сроками хранения и уничтожением записей.</p>	<p>- Каким образом определяется состав обязательных записей? Где он фиксируется?</p> <p>- Кто и когда разрабатывает формы для записей?</p> <p>- Определены ли ответственные за ведение записей?</p> <p>- Являются ли записи четкими и понятными для пользователей?</p> <p>- Каким образом осуществляются хранение и защита записей?</p> <p>- Устанавливается ли срок хранения записей?</p> <p>- Как осуществляется уничтожение записей?</p>

## ПРИМЕР ПРОЦЕССООРИЕНТИРОВАННЫХ ВОПРОСОВ АУДИТОРА

- Определены ли потребитель и поставщик процесса?
- Установлены ли документированные требования к входам и выходам процесса?
- Каким образом обеспечивается управляемость процесса?
- Достаточно ли полномочий и ресурсов у руководителя процесса для эффективных управленческих воздействий?
- Обеспечивает ли инфраструктура организации соответствие процесса установленным требованиям?
- Обеспечивают ли производственные условия соответствие процесса установленным требованиям?
- Имеются ли свидетельства оценивания улучшения процесса?
- Имеются ли свидетельства принятых мер по претензиям потребителя процесса?
- Проводится ли систематический анализ результативности и улучшения процесса?
- Каковы данные такого анализа?

В отличие от работы с опросным листом, работа с контрольным вопросником дает аудитору возможность:

- разъяснять собеседнику в случае необходимости поставленные вопросы,
- уточнять ответы собеседника путем дополнительных вопросов,
- запросить подтверждения положительных ответов,
- задать один и тот же вопрос нескольким собеседникам с целью повышения объективности полученной информации,
- использовать полученные ответы для последующего анализа.

Заполненный и подписанный аудитором (и при необходимости его собеседником) контрольный вопросник, как и опросный лист, может рассматриваться в качестве официального документа аудиторской проверки.

**Внимание!** *Контрольный вопросник – методический инструмент аудитора, особенно значимый на начальном этапе его работы.*

*Использование контрольного вопросника не должно ограничивать объем действий по аудиторской проверке, который может изменяться в зависимости от информации, собранной в ходе аудиторской проверки.*

Контрольные вопросники необходимо систематически обновлять, поскольку после внедрения систем менеджмента и проведения нескольких плановых внутренних проверок в соответствии с требованиями ИСО 9001 (ИСО 14001), последующие проверки перестают выявлять слабые места. Задаваемые аудиторами вопросы становятся рутинными. Сотрудники проверяемых подразделений заранее знают, какие вопросы им будут задавать. Такую ситуацию У. Фрей называет «феноменом усталости от аудита» [6].

## § 19. ЖУРНАЛ АУДИТОРА

**Журнал аудитора (дневник аудитора, записная книжка, проверочный лист)** – бланк, в котором аудитор фиксирует факты и другую информацию, полученные в ходе аудиторской проверки.

Журнал аудитора является наиболее удобной формой фиксации сбора информации. Записи в журнале являются основой для подготовки заключения по результатам аудиторской проверки.

### ПРИМЕРНАЯ ФОРМА ЖУРНАЛА АУДИТОРА

Код проверки _____			
Объект проверки _____			
Критерии проверки _____			
Проверяемое подразделение _____			
Место проведения проверки _____			
Дата проверки _____			
Темы проверки (разделы, пункты документа; проблемы, "выявленные в ходе прошлых проверок)	Записи о состоянии объекта проверки (факты, результаты бесед и др.)	Комментарии и предложения аудитора	Примечания (дополнительная информация в ходе проверки)

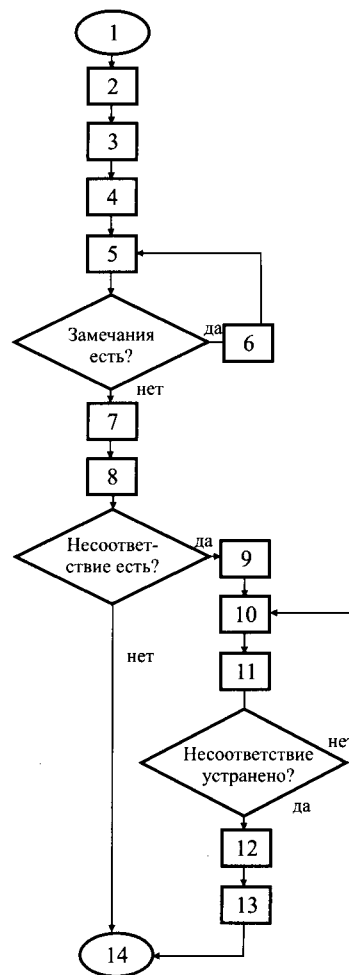
Записи в журнале аудитора могут использоваться в качестве свидетельств аудита, а также для:

- подготовки справки об обнаруженных несоответствиях;
- подготовки заключения о результатах аудиторской проверки;
- подготовки справок о состоянии проблем, выявленных в прошлых аудиторских проверках;
- подготовки предложений о распространении положительного опыта работы конкретного подразделения в других подразделениях.

## § 20. ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕНИЯ ВНУТРЕННЕЙ ПРОВЕРКИ

Внутренние аудиторские проверки следует проводить по документированным процедурам.

Ниже приводится возможный алгоритм внутренней аудиторской проверки



- 1 – проведение вступительного совещания (§21)
- 2 – сбор и проверка информации (§22)
- 3 – подготовка и проведение заключительного совещания (§27)
- 4 – составление отчета об аудиторской проверке (§28)
- 5 – представление отчета на утверждение (§29)
- 6 – доработка отчета (§29)
- 7 – регистрация результатов проверки (§30)
- 8 – рассылка отчета заинтересованным лицам (§29)
- 9 – устранение несоответствий (коррекция) (§25)
- 10 – разработка и реализация корректирующих и предупреждающих действий (§25)
- 11 – инспекционный контроль (§25)
- 12 – регистрация результатов аудиторской проверки (§30)
- 13 – информирование заинтересованных лиц об устранении причины несоответствия (§25)
- 14 – оформление дела об аудиторской проверке (§31)

## § 21. ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СОВЕЩАНИЕ

**Цель совещания:** Ознакомление персонала аудируемого подразделения с планом и методами аудиторской проверки и формирование к ней позитивного отношения.

Вступительное совещание должно проводиться с участием руководителя аудируемого подразделения или владельца (руководителя) аудируемого процесса.

Ведет совещание ведущий аудитор.



В ходе совещания он должен:

- представить персоналу аудируемого подразделения членов аудиторской группы;
- изложить цель и задачи аудиторской проверки;
- напомнить участникам совещания о значении аудиторской проверки для обеспечения качества продукции и защиты окружающей среды;
- сообщить о способах отчетности при аудиторской проверке (протоколы о несоответствиях, официальный отчет и др.);
- ознакомить участников с графиком проведения аудиторской проверки;
- удостовериться в том, что к каждому аудитору назначен (если это необходимо) представитель аудируемого подразделения;
- разъяснить персоналу аудируемого подразделения, где и каким образом практически будет проводиться проверка;
- сообщить персоналу аудируемого подразделения, что результаты проверки будут доведены до сведения соответствующих должностных лиц;

- отметить, что в процессе проверки представители аудируемого подразделения могут задавать аудиторам любые вопросы по существу дела;

- сообщить об условиях, при которых аудиторская проверка может быть прекращена.

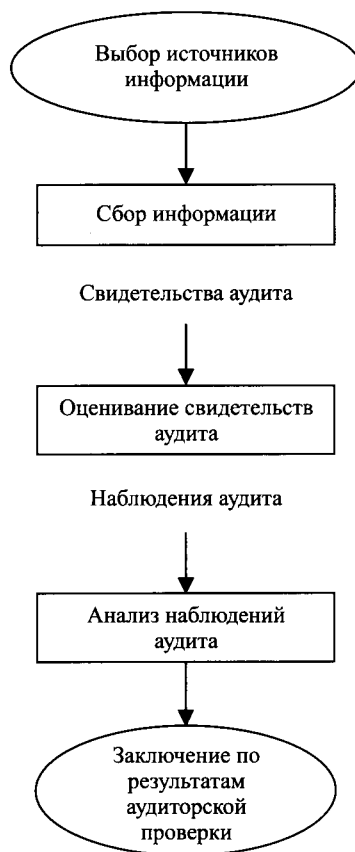
На вступительном совещании уточняется маршрут, время проверки и оговариваются условия соблюдения членами аудиторской группы техники безопасности в ходе проверки.

**Внимание!** По решению ведущего аудитора вступительное совещание может быть заменено на обсуждение условий проведения проверки с руководителем аудируемого подразделения или владельцем (руководителем) аудируемого процесса.

## § 22. СБОР И ОБРАБОТКА ИНФОРМАЦИИ

Целью сбора и обработки информации является подготовка заключения по результатам аудиторской проверки.

Процесс сбора и обработки информации осуществляется по следующей схеме:



### 22.1. Выбор источников информации

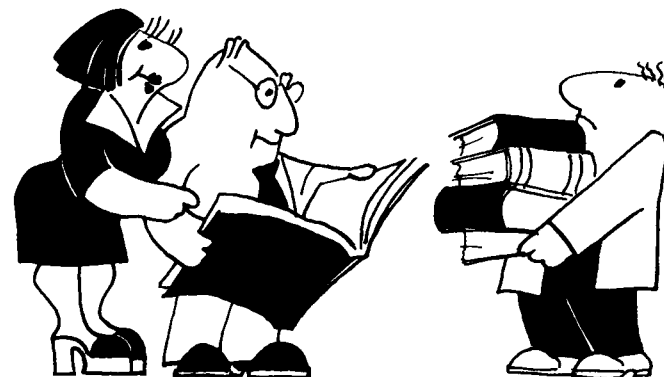
Выбор источников информации осуществляется аудитором в зависимости от объема и сложности проверки.

Источниками исходной информации для аудитора в ходе проверки выступают:

- документы, регламентирующие деятельность подразделения и/или процессы (положение о подразделении, должностные инструкции, процедуры, рабочие инструкции, методики, приказы, распоряжения, разрешения и др.),

- планы, акты, регистрационные журналы (журналы измерений), протоколы совещаний, программы и журналы обучения, средства труда, компьютерные базы, элементы инфраструктуры, производственная среда и др.

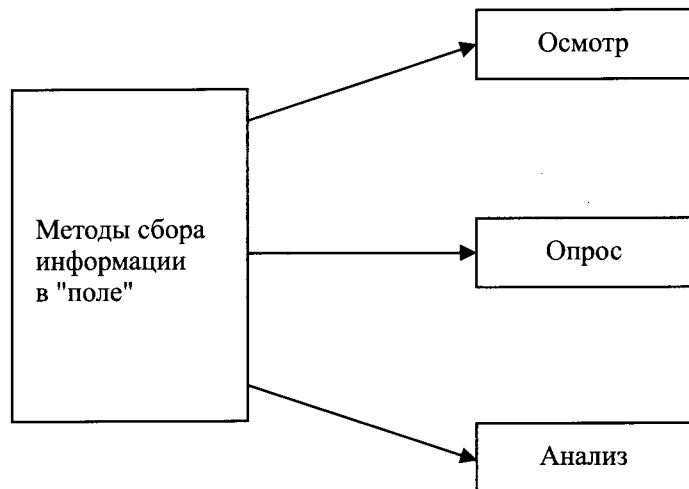
**Внимание!** *Источником информации для аудитора могут быть данные, полученные за пределами аудируемого подразделения, например, от службы качества, от других подразделений и пр.*



## 22.2. Методы сбора информации

**Метод сбора информации** – способ решения задачи, связанной со сбором информации.

Информация, относящаяся к целям, объектам и критериям аудиторской проверки, собирается аудитором различными методами.



### 22.2.1. Осмотр

**Осмотр** – обследование, сделанное в ходе проверки и основанное на зрительном восприятии аудитора.

Известно, что благодаря зрению, человек получает до 85% поступающей к нему информации.

В ходе осмотра аудитор ищет главным образом материальные доказательства соответствия. Это особенно важно при проверке, проводимой в производственных помещениях, в лабораториях, на складах хранения продукции и т.п.



**Внимание!** При осмотре аудитор должен быть внимателен к деталям



## 22.2.2. Опрос

**Опрос** – метод получения первичной информации об объекте аудиторской проверки в виде ответов на вопросы.

Опрос может проводиться в форме анкетирования (посредством опросного листа) или в форме непосредственной беседы (интервью).



### *Двадцать рекомендаций аудитору по организации и технике беседы*

1. Выбор собеседника следует производить из числа тех, кто непосредственно осуществляет аудируемую деятельность. Желательно, чтобы это были сотрудники разных должностных уровней управления.

**Внимание!** *В процессе планирования аудиторской проверки следует предусматривать беседы с владельцем или руководителем процесса и при необходимости – с поставщиком и потребителем процесса.*

2. Каждая беседа должна проводиться только с одним сотрудником; беседа сразу с несколькими сотрудниками, как правило, малоэффективна.

3. Причины и темы беседы должны быть сообщены сотруднику до начала беседы.

4. Беседа должна проводиться в манере, отвечающей ситуации (обстановке) и личности собеседника. Желательно, чтобы во время беседы аудитор и собеседник были по возможности изолированы от внешних помех.

5. Беседа должна проводиться только в обычное рабочее время, на обычном рабочем месте сотрудника.

6. Беседа может быть начата с просьбы к собеседнику описать его повседневную работу (порядок ее выполнения, обеспеченность ресурсами, установленные требования, критерии и методы оценки качества работы).

7. Если беседа ведется сразу двумя (или более) аудиторами, то вопросы должен ставить преимущественно один из них, а другой – делать записи (именно в ходе беседы, а не после нее).

8. В ходе беседы аудитор может остановить собеседника, но только в том случае, если он явно отвлекся от темы. Однако делать это надо таким образом, чтобы у собеседника не сложилось впечатления о малозначимости даваемой им информации.

9. Для организации беседы большое значение имеет правильный выбор способа формулирования вопроса. Ниже приводятся типы вопросов, которые могут возникнуть в практике аудитора, и примеры их формулирования (выбор того или иного типа вопроса зависит от конкретной цели беседы и ситуации, в которой она ведется).

Тип вопроса	Определение и примеры
Закрытый	Вопрос, ответ на который предполагает только «да» или «нет» («В Вашей работе Вы используете этот документ (метод)?»)
Открытый	Вопрос, ответ на который предполагает не только «да» или «нет» («Какие, кроме этого, методы (контрольные средства) Вы используете в своей работе?»)
Наводящий (закрытый)	Вопрос, наводящий на ответ или содержащий готовый ответ («Не думаете ли Вы, что это так? Вы, очевидно, регулярно проводите анализ, не так ли?»)
Альтернативный	Вопрос, ответом на который может быть один из двух противоположных вариантов («Причина данного несоответствия в том или этом?»)
Утверждающий	Вопрос, содержащий утверждение («Разве в этом случае могло быть иначе?»)
Персонифицирующий	Вопрос, ответ на который предполагает оценку деятельности личностей (персон) («Кто виноват, на Ваш взгляд, в этом несоответствии?»)
Разъясняющий	Вопрос, требующий разъяснения, подтверждения («Не могли бы пояснить, что Вы имеете в виду?»)
Затрудняющий общение	Вопрос, создающий барьер в общении («Разве Вас не предупреждали, что этого нельзя делать? Разве я Вам не говорил, что именно это и будет обнаружено?»)

**Внимание!** *Предпочтительными типами вопросов для аудитора являются открытый и разъясняющий.*

*Не рекомендуются: наводящий, альтернативный, утверждающий и затрудняющий общение.*

*Недопустимым является персонифицирующий тип вопроса.*

10. В ходе беседы аудитор должен помнить о том, что свидетельства собеседника могут рассматриваться как объективные только тогда, когда они подтверждаются соответствующими фактами. В противном случае они носят субъективный характер и поэтому крайне затруднительны для использования в аудиторских доказательствах.

11. В ходе беседы следует использовать вопросы, начинающиеся со слов «Что», «Кто», «Где», «Когда», «Как», «Почему» и «Не могли бы Вы мне это показать, пожалуйста?» (эти слова-вопросы английские специалисты считают словами-помощниками аудитора).

**Внимание!** *Вопрос «что?» подразумевает ответ, раскрывающий понимание собеседником предмета обсуждения.*

*Вопрос «кто?» подразумевает ответ, раскрывающий, какое должностное лицо выполняет обсуждаемую работу.*

*Вопрос «где?» подразумевает ответ о месте выполнения работы.*

*Вопрос «когда?» подразумевает ответ, на каком этапе процедуры выполняется действие.*

*Вопрос «как?» подразумевает ответ о методе и способе работы.*

*Вопрос «почему?» подразумевает ответ, раскрывающий причину события.*

*Просьба «покажите» дает возможность аудитору получить наглядное подтверждение той информации, которая содержится в ответах собеседника.*

12. Вопросы аудитора не должны носить предвзятый характер, поскольку ответы на них могут быть также предвзятыми.

13. Аудитор не должен сам отвечать на поставленные им вопросы.

14. В ходе беседы не следует применять терминологию, непонятную собеседнику. Если возникает необходимость использования специального термина, то его смысл должен быть разъяснен собеседнику.

15. Беседа, проводимая на рабочем месте, не должна быть продолжительной, чтобы не вызвать нервозность собеседника.

16. Выявленные в ходе беседы несоответствия (существующие или потенциальные) должны фиксироваться в журнале аудитора (проверочном листе) с неременной ссылкой на невыполняемый пункт (раздел) нормативного документа.

17. Аудитор должен подытожить полученную в ходе беседы информацию, сформулировать главные (позитивные и негативные) впе-

чатления и опорные моменты. Допустимо позволить собеседнику прочесть сделанные аудитором замечания.

18. По завершению беседы аудитор должен поблагодарить собеседника за содействие и сотрудничество.

19. Информация, полученная в ходе беседы, должна анализироваться путем ее сопоставления с информацией на данную тему, полученной из бесед с другими сотрудниками, и личными наблюдениями аудитора.

20. Следует иметь в виду, что причины неудачной беседы могут быть в самом аудиторе: нечеткие вопросы, пересыщенная специальными терминами речь, плохая настроенность на беседу, желание услышать в ответах то, что ожидаешь, неправильная линия поведения.

Наиболее важная с позиции аудитора информация, получаемая в ходе опроса, фиксируется в контрольном вопроснике или в журнале аудитора.

**Внимание!** *Аудитор не несет ответственности за представляемую ему сотрудниками аудируемого подразделения информацию, так как это не входит в сферу его ответственности. Но он может сомневаться в достоверности получаемой информации. В этом случае он должен запросить дополнительную информацию с тем, чтобы принять правильное решение о достоверности информации.*

В случаях, если полученная информация недостаточна для подтверждения соответствия, ведущий аудитор должен поставить об этом в известность руководителя службы внутреннего аудита с целью определения последующих действий. Такими действиями могут быть: просмотр плана проверки, ее прекращение или изменение цели проверки.

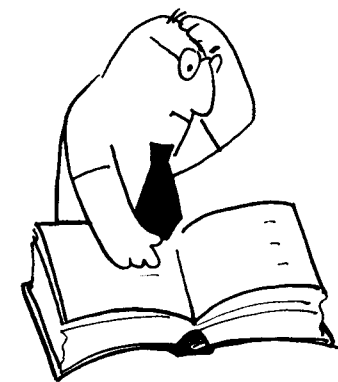
### 22.2.3. Анализ документации

Объектами анализа выступают:

- документы системы менеджмента качества и (или) экологии, распространяющиеся на деятельность аудируемого подразделения или процесса;

- записи об осуществлении установленного процесса или деятельности и о достигнутых результатах.

Анализ документации носит выборочный характер, поскольку ограниченность времени и ресурсов проверки не позволяет аудитору проанализировать каждый лист документа или каждый компьютерный файл с записью, особенно при большом объеме проверяемой документации.



Вопрос об объеме выборки решается аудитором, отдавать решение данного вопроса аудируемому подразделению недопустимо. Выборка документов должна быть максимально показательной.

**Внимание!** *Для определения объема выборки проверяемых документов не существует установленных правил. При объеме документов порядка 100 экземпляров представительной выборкой может считаться 20%. Но уже при количестве экземпляров более 300, объем выборки может быть уменьшен до 10%.*

Проверка документов и записей предусматривает как анализ их содержания, так и порядок управления документацией и записями.

Наиболее значимые результаты анализа документации, включая сбор информации, должны отражаться в журнале аудитора.

### 22.3. Оценивание свидетельств аудита

**Свидетельство аудита** – записи, изложение фактов и другая информация, которая связана с критериями аудита и может быть проверена. Свидетельство аудита может быть качественным (описательным) или количественным (выраженным числом).

Значимыми характеристиками аудиторского доказательства являются его достоверность и достаточность. Доказательство считается достоверным, если оно вызывает доверие аудитора. Достаточность доказательства определяется его полнотой, что в большой мере зависит от объема собранной информации. Несоблюдение требований к доказательству обесценивает результат аудиторской проверки.

Получение свидетельств является одним из наиболее важных и сложных моментов в работе аудитора. Ниже приводится ряд положений, знание которых может быть полезным аудитору в этой области:

- свидетельства составляют основу аудиторского заключения и, следовательно, без необходимых доказательств такое заключение не может быть достоверным;

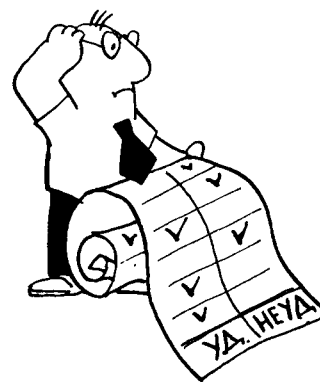
- свидетельства могут считаться объективными, если они содержат информацию, которая может быть признана как правдивая, основанная на фактах и полученная путем наблюдения, измерения, испытаний и других средств;

- получая свидетельства о соблюдении процедур (инструкций), аудитор должен быть уверен, что эти процедуры будут соблюдаться и в будущем, по крайней мере, до следующей аудиторской проверки;

- достоверность аудиторского свидетельства зависит от многих факторов, но прежде всего от степени его подтверждения и квалификации аудитора;

- чем достовернее свидетельство, тем ниже уровень риска ошибочного аудиторского заключения (следует отметить, что никто не свободен от ошибочных выводов и поэтому определенные элементы риска присущи и аудиторскому заключению).

Объективными свидетельствами соответствия при проведении аудиторской проверки являются факты, подтверждающие:



- идентичность практических действий правилам и нормам, установленным в документации системы менеджмента качества и (или) экологии;

- выполнение требований тех разделов ИСО 9001 и ИСО 14001, которые необязательны для документирования в организации;

- наличие и выполнение запланированных мероприятий в области качества и (или) охраны окружающей среды;

- оценивание результативности процессов;

- результативность корректирующих и предупреждающих действий;

- постоянное улучшение деятельности, процессов и систем менеджмента в целом.

Свидетельство аудита оценивается с точки зрения критериев аудита. Результаты такого оценивания рассматриваются как наблюдения аудита.

Наблюдения аудита могут указывать либо на соответствие, либо на несоответствие критериям аудита, либо на возможность улучшения. При этом особого внимания аудитора заслуживают обнаруженные несоответствия.

**Внимание!** *При оценивании свидетельств существует вероятность ошибочных (неправильных) выводов и, как следствие, неправильного заключения по результатам аудиторской проверки. Вероятность неправильных выводов уменьшается при использовании объективных данных, т.е. данных, основанных на измерениях. С другой стороны: «Чем реже встречаются ошибки, тем они ценнее» (Ежи Лец).*

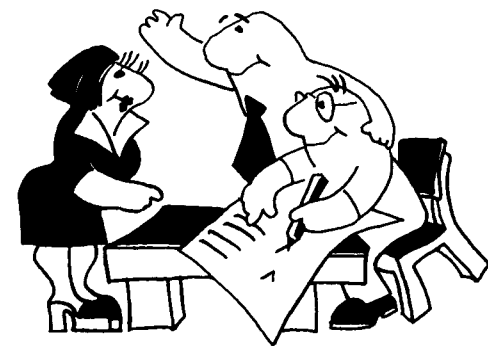
## 22.4. Анализ наблюдений аудита

Наблюдение аудита и любая другая информация, собранная в ходе аудита, анализируется с точки зрения целей аудиторской проверки.



Для использования данных наблюдений в заключении по результатам аудиторской проверки, они должны быть систематизированы, обобщены и тщательно проанализированы, включая при необходимости статистические методы.

Те наблюдения, которые вызывают сомнения аудитора (например, правильность интерпретации полученной информации), подлежат обсуждению в аудиторской группе, и только после такого обсуждения может быть принято окончательное решение о наблюдении аудита.



## Статистические методы

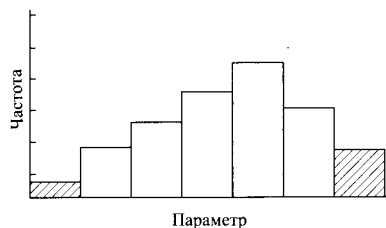
В тех случаях, когда получаемые аудитором данные имеют количественную форму (например, данные результатов технического контроля, данные о количестве обнаруженных несоответствий, данные о причинах несоответствий и др.) их целесообразно представлять и анализировать с помощью статистических методов.

### Простые статистические методы

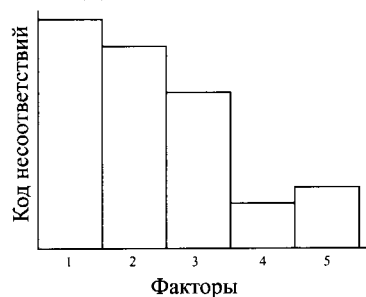
#### КОНТРОЛЬНЫЙ ЛИСТОК

Объект наблюдения _____		
Тип несоответствия _____		
Дата _____		
Вид несоответствия	Результаты наблюдений	Итоги по видам несоответствия

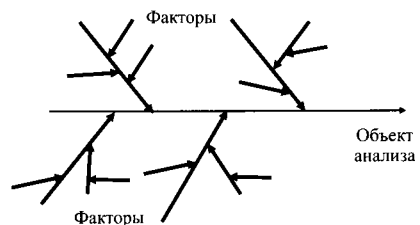
#### ГИСТОГРАММА



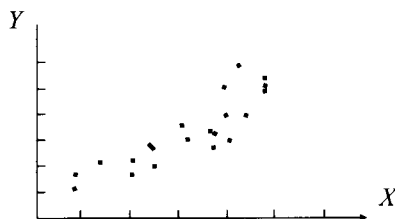
#### ДИАГРАММА ПАРЕТО



#### СХЕМА ИСИКАВЫ



#### ДИАГРАММА РАЗБРОСА

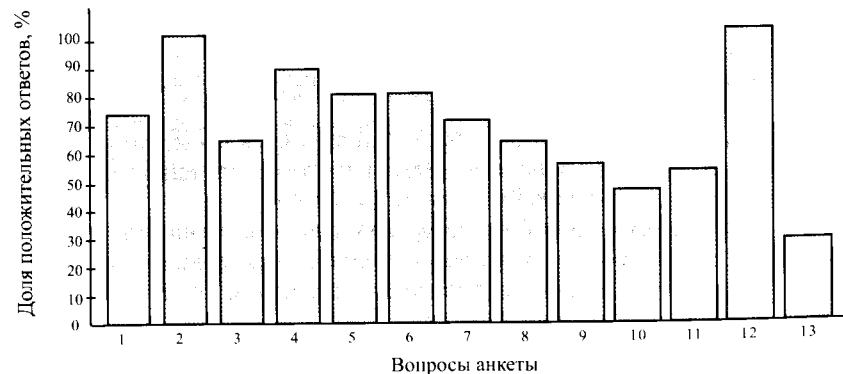


**Внимание!** Подробно с данными методами можно ознакомиться в работах [10-14 и др.].

## ПРИМЕР СТАТИСТИЧЕСКОЙ ОБРАБОТКИ ОПРОСНЫХ ЛИСТОВ (на основе ответов 32-х руководителей подразделений)

### Вопросы опросного листа

1. Ознакомлены ли Вы с результатами изучения запросов и ожиданий потребителей организации?
2. Доведена ли политика в области качества до Вашего подразделения?
3. Все ли сотрудники Вашего подразделения ознакомлены с политикой в области качества?
4. Считаете ли Вы, что политика в области качества будет способствовать повышению доверия потребителей к деятельности организации?
5. Участвует ли Ваше подразделение в реализации перспективных целей организации в области качества?
6. Считаете ли Вы, что цели и задачи Вашего подразделения соответствуют принятой Политике в области качества?
7. Документировано ли распределение ответственности и полномочий в области качества между сотрудниками Вашего подразделения?
8. Назначен ли в подразделении уполномоченный по системе менеджмента качества?
9. Включены ли в должностные инструкции Ваших сотрудников обязанности в области качества?
10. Достаточно ли, по Вашему мнению, квалификация персонала подразделения в области качества?
11. Удовлетворены ли Вы действующим в организации порядком внутреннего информирования?
12. Ожидаете ли Вы улучшения работы Вашего подразделения в результате внедрения системы менеджмента качества?
13. Проводите ли Вы регулярный анализ деятельности Вашего подразделения в системе менеджмента качества?



## 22.5. Заключение по результатам аудиторской проверки

Заключение аудиторской группы по результатам аудиторской проверки может содержать итоговую оценку:

- степени соответствия процесса, деятельности подразделения или системы менеджмента в целом критериям аудита;
  - результативности и эффективности процесса, деятельности подразделения или системы менеджмента в целом;
  - способности руководства обеспечивать постоянную адекватность и результативность процесса, деятельности подразделения или системы менеджмента в целом;
- а также рекомендации по:
- правильности установления показателей результативности и эффективности процесса;
  - возможности улучшения процесса, деятельности подразделения или системы менеджмента в целом.

При оценке степени соответствия объекта аудиторской проверки (отдельное подразделение или несколько подразделений, участвующих в выполнении определенного процесса) аудиторская группа должна получить однозначные ответы на вопросы:

- можно ли утверждать, что персонал аудируемого подразделения (нескольких подразделений) знает, имеет в своем распоряжении, понимает и использует обязательные для него документы системы менеджмента качества и (или) экологии?
- подтверждается ли соблюдение требований документов системы менеджмента качества и (или) экологии необходимыми регистрационными данными, фактами и другими свидетельствами?
- все ли требования документов, используемых в подразделении (подразделениях), обеспечивают достижение целей подразделения (подразделений) в области качества и (или) экологии?

При оценке результативности внедрения, поддержания и совершенствования объекта аудита аудиторская группа должна получить ответы на вопросы:

- достигнуты ли запланированные результаты в проверенном процессе, деятельности подразделения или системы менеджмента в целом?
- достаточно ли эффективно используются выделенные ресурсы для осуществления процесса, деятельности подразделения или системы менеджмента в целом?

При оценке способности руководства обеспечивать постоянную адекватность и результативность процесса, деятельности подразделения или системы менеджмента качества в целом группа аудиторов должна получить ответы на вопросы:

- подтверждается ли, что процесс, деятельность подразделения или система менеджмента в целом функционирует в управляемых условиях?

- можно ли утверждать, что руководством выделяются ресурсы, достаточные для результативного функционирования процесса, деятельности подразделения или системы менеджмента в целом?

При оценивании возможности улучшения деятельности аудиторская группа должна получить ответы на вопросы:

- имеется ли реальная возможность улучшить процесс (сокращение времени, затрат, повышение качества, уменьшение отрицательного воздействия на окружающую среду), деятельность подразделения или системы менеджмента в целом?

- какие именно рекомендации могут быть даны аудиторской группой по улучшению проверяемого объекта аудита?

Заключение по результатам аудиторской проверки согласовывается всей группой аудиторов с учетом элемента неопределенности, свойственного процессу аудита. Заключение должно правдиво и точно отражать деятельность аудиторской группы.



Заключение может быть напечатанным или рукописным. Заключение подписывается ведущим аудитором.

**Внимание!** После обсуждения итогов по результатам проверки на заключительном совещании или с руководителем аудируемого подразделения, оно в окончательном виде включается в отчет об аудиторской проверке.

## § 23. ОБНАРУЖЕНИЕ НЕСООТВЕТСТВИЙ

**Несоответствие** – невыполнение установленного требования.

Аудитор должен идентифицировать каждое обнаруженное им несоответствие и классифицировать его по форме проявления и степени значимости.



По форме проявления несоответствие может быть фактическим или потенциальным. В отличие от фактического, доказанного свидетельством конкретного невыполнения установленного требования, потенциальное несоответствие – это несоответствие, вероятность проявления которого в будущем может быть лишь спрогнозирована с определенной степенью точности.

**Внимание!** *Примерами потенциальных несоответствий могут выступать:*

- неквалифицированный инструктаж операторов производственного оборудования,
- недостаточная компетентность работников при выполнении документированной процедуры,
- значение показателя выделения вредного вещества приближается к предельно допустимому и др.

По степени значимости (величине риска негативных последствий при неустранении несоответствия) несоответствия могут быть значительными (категории 1) и незначительными (категории 2).

**Значительным несоответствием** считается несоответствие в системе менеджмента качества и (или) экологии, которое с большей вероятностью может повлечь за собой невыполнение требований к продукции и (или) охране окружающей среды.

Примерами значительного несоответствия могут быть:

- необоснованное отсутствие деятельности, предусмотренной требованиями ИСО 9001 и (или) ИСО 14001;
- невыполнение любого требования ИСО 9001 и (или) ИСО 14001;
- неоднократное (более 2-х раз) несоблюдение положений документа системы менеджмента качества и (или) экологии;
- нерезультативность процесса и др.

**Незначительным несоответствием** считается отдельное несистематическое упущение, ошибка, недочет в функционировании системы менеджмента качества и (или) экологии, которые могут привести к невыполнению требований к продукции и (или) охране окружающей среды, а также к снижению результативности функционирования процесса или системы менеджмента в целом.

Примеры незначительных несоответствий:

- отсутствие объективных доказательств ознакомления сотрудников подразделения с документами системы менеджмента качества и (или) экологии;
- отдельные нечеткие записи при регистрации данных о качестве и (или) экологии;
- отсутствие актуализированных копий документированных процедур;
- регистрация данных о качестве и (или) экологии с нарушением установленных форм.

**Внимание!** *Обнаруженное аудитором несоответствие или замечание должно быть рассмотрено совместно с представителем аудируемого подразделения с тем, чтобы получить подтверждение (признание) того, что аудиторское свидетельство верно и несоответствие понято.*

*Все возможные в этом случае расхождения во мнениях должны быть документированы.*

К числу несоответствий или замечаний не следует относить отступления или отклонения, санкционированные уполномоченными на это лицами.

**Разрешение на отступление** – разрешение на отступление от исходных установленных требований к продукции до ее производства. Такое разрешение, как правило, ограничено количеством продукции или периодом времени.

**Разрешение на отклонение** – разрешение на использование или выпуск продукции, которая не соответствует установленным требованиям. Разрешение на отклонение обычно распространяется на поставку продукции с несоответствующими характеристиками при согласовании с потребителем ограничений по времени или количеству данной продукции.

Каждый случай отступления или отклонения должен быть документирован. Выход за рамки, оговоренные разрешением на отступление или отклонение, следует рассматривать как несоответствие.

## § 24. ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ НЕСООТВЕТСТВИЯ

Обнаруженное (выявленное) аудитором и подтвержденное представителем аудируемого подразделения несоответствие или замечание должно быть документировано в форме протокола (акта), в котором должны быть отмечены:

- время и место обнаружения (выявления);
- краткое содержание несоответствия (замечания);
- значимость несоответствия;
- ссылка на нарушение требования определенного документа;
- необходимость коррекции или корректирующего действия.

**Внимание!** *Протокол о несоответствии не должен содержать ни мнений аудитора, ни его рекомендаций по устранению несоответствия (замечания) или тем более каких-либо категорических указаний.*

Для эмоционального воздействия на коллектив аудируемого подразделения, наряду с оформлением протокола о значительном несоответствии, может быть выписана красная карточка, которая прикрепляется аудитором к стенду с текстом Политики в области качества (экологии). На карточке делается надпись «ЗНАЧИТЕЛЬНОЕ НЕСООТВЕТСТВИЕ» и указываются содержание и срок выполнения корректирующих или предупреждающих действий. При выполнении корректирующих действий карточка снимается аудитором.

Наряду с документированием каждого несоответствия аудитор должен документировать и каждое замечание (уведомление) – свидетельство аудита, не носящее характер несоответствия и фиксируемое с целью предотвращения возможности появления несоответствия.

Примерами замечаний (уведомлений) могут служить:

- совместное хранение действующих и отмененных документов систем менеджмента;
- отсутствие подтверждения ознакомления исполнителей с технической документацией;
- отсутствие утвержденного перечня признанных поставщиков организации;

- отсутствие доказательств проведения отдельного корректирующего действия;
- неудовлетворительная экологическая культура сотрудников подразделения;
- отсутствие документального обоснования превышения временно согласованных выбросов.

**Внимание!** *Замечания (уведомления) аудиторов носят, по сути дела, характер предупреждения, поскольку неустраненное замечание может со временем стать несоответствием. В связи с этим фиксирование замечаний, как и несоответствий, может рассматриваться в качестве добавленной ценности аудита.*



ВОЗМОЖНАЯ ФОРМА ПРОТОКОЛА О НЕСООТВЕТСТВИИ  
(ЗАМЕЧАНИИ)

ПРОТОКОЛ О НЕСООТВЕТСТВИИ/ЗАМЕЧАНИИ *)			
№ _____		от _____ 200_г.	
Код проверки		Объект проверки	
Организа- ционная единица		Критерии проверки	
Аудитор: _____ (Фамилия И.О.) (подпись) (дата)			
НЕСООТВЕТСТВИЕ / ЗАМЕЧАНИЕ *)			
Содержание:		Градация: Значительное: <input type="checkbox"/> Незначительное: <input type="checkbox"/>	
		Аудитор: _____ (Фамилия И.О.) (подпись)	
		Представитель подразделения: _____ (Фамилия И.О.) (подпись)	
НЕОБХОДИМОСТЬ РАЗРАБОТКИ КОРРЕКТИРУЮЩЕГО/ ПРЕДУПРЕЖДАЮЩЕГО ДЕЙСТВИЯ			
Не требуется: <input type="checkbox"/> Требуется: <input type="checkbox"/>		Руководитель процесса (подразделения): _____ (Фамилия И.О.) (подпись) Ведущий аудитор: _____ (Фамилия И.О.) (подпись)	
ПОДТВЕРЖДЕНИЕ УСТРАНЕНИЯ НЕСООТВЕТСТВИЯ В ХОДЕ ПРОВЕРКИ **)			
Несоответствие устранено: Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/>		Дата: _____ (день, месяц, год)	
Ведущий аудитор: _____ (Фамилия И.О.) (подпись) (дата)			

Примечания: \*) ненужное зачеркнуть,  
\*\*) заполняется только в случае несоответствия

**Внимание!** *В форме протокола о несоответствии (или в письменном заключении о результатах проверки) целесообразно указывать возможные негативные последствия при его неустранении.*

§ 25. УСТРАНЕНИЕ НЕСООТВЕТСТВИЙ

Устранение несоответствия или замечания может быть принято в форме коррекции или корректирующих (предупреждающих) действий. Между этими понятиями существует различие.

25.1. Коррекция

**Коррекция** – действие, предпринятое для устранения обнаруженного несоответствия.

При коррекции устраняется само несоответствие, а не его причина. Ввиду этого коррекция в большинстве случаев является более простой и быстрой, чем корректирующее (предупреждающее) действие.

Чаще всего коррекция сводится к различного рода разовым исправлениям, не требующим выявления причины несоответствия. Примерами коррекции могут быть: внесение поправок в оформление документации; замена прибора с истекшим сроком поверки; изоляция несоответствующей продукции; идентификация зарегистрированных данных о качестве (экологии); ознакомление с документированной процедурой незнакомого с ней сотрудника; заполнение пропущенных граф в регистрационном журнале; актуализация положения о подразделении; исправление разовых ошибок, актуализация рабочих инструкций по охране окружающей среды и др.

В подавляющем числе случаев обнаруженные несоответствия (преимущественно незначительные) устраняются посредством коррекции. В ряде случаев коррекция может осуществляться в сочетании с корректирующим действием.

**Внимание!** *Применительно к продукции коррекция может включать переделку или снижение градации класса или сорта продукции.*

## 25.2. Корректирующие действия

**Корректирующее действие** – действие, предпринятое для устранения причины обнаруженного несоответствия или другой нежелательной ситуации.

Корректирующее действие предпринимается для предотвращения его повторного возникновения. Иногда необходимость корректирующего действия наступает после неудачной коррекции.



В отличие от коррекции, корректирующее действие направлено не на моментное устранение несоответствия, а на устранение причины этого несоответствия. Как правило, в этом случае речь идет не о простом или случайном, а достаточно серьезном несоответствии, характеризующем значительным расхождением между плани-

руемым (желаемым, предполагаемым) и фактическим состоянием рассматриваемой деятельности и требующим для его устранения специального исследования. Такое несоответствие принято называть проблемой качества или проблемой экологии.

**Внимание!** Любая проблема качества (экологии) может рассматриваться как несоответствие, но не любое несоответствие представляет собой проблему качества (экологии).

Для устранения установленной причины обнаруженного несоответствия разрабатывается несколько вариантов корректирующего действия. Ответственность за разработку и реализацию корректирующего действия несет руководитель процесса (аудируемого подразделения). К разработке корректирующего действия может привлекаться аудитор. Выбор наилучшего варианта осуществляется на основе установленных критериев. При этом определяющим критерием корректирующего действия является его способность предотвратить или свести к минимуму возможность повторного возникновения несоответствия при допустимых затратах.

Для реализации корректирующего действия разрабатывается соответствующий план, который согласовывается с ведущим аудитором и утверждается руководителем процесса (подразделения).

## ВОЗМОЖНАЯ ФОРМА ПЛАНА

№ пп	Код проверки и № протокола о несоответствии	Характер несоответствия	Причина несоответствия	Мероприятия по реализации корректирующего действия	Сроки выполнения	
					Начало	Окончание
1	2	3	4	5	6	7

### Продолжение таблицы

Ответственный за реализацию корректирующего действия	Отметка ответственного за реализацию корректирующего действия о выполнении	Отметка ведущего аудитора о выполнении	Затраты на разработку и реализацию корректирующего действия, тыс. руб.	
			План	Факт
8	9	10	11	12

**Внимание!** Если реализация корректирующего действия невозможна в установленный срок, руководитель аудируемого процесса (подразделения) должен в письменной форме известить об этом ведущего аудитора. Данное извещение следует рассматривать как часть официальной аудиторской документации.

После плановой реализации корректирующего действия ведущим аудитором или уполномоченным им аудитором проводится инспекционный контроль. Отметки о результатах реализации корректирующего действия делаются в журнале регистрации корректирующих действий и в журнале регистрации аудиторских проверок.

**Внимание!** Аудитору недостаточно видеть, что корректирующее действие было предпринято и даже то, что оно было полностью выполнено, а важно убедиться в том, что оно исключает возможность повторного появления несоответствия. Поэтому инспекционный контроль целесообразно осуществлять на определенном временном интервале и если корректирующее действие не дало необходимого результата, работа над устранением причины несоответствия должна быть продолжена. Основным критерием оценки результативности корректирующего действия является устранение причины несоответствия.

### 25.3. Предупреждающие действия

**Предупреждающее действие** – действие, предпринятое для устранения причины потенциального несоответствия или другой потенциально нежелательной ситуации.

В отличие от корректирующего действия, предприняемого для предотвращения повторного возникновения несоответствия (нежелательной ситуации), предупреждающее действие предпринимается для того, чтобы несоответствие (нежелательная ситуация) не стало реальностью.

**Внимание!** *Несоответствие, которое можно предотвратить, не имеет последствий.*

Изучение причины потенциального несоответствия представляет собой более трудную задачу, чем изучение причин обнаруженного несоответствия. При этом изучении используются достаточно сложные методы, как, например, метод FMEA (метод анализа отказов и их последствий)\*. Метод FMEA может быть применен как к продукции, так и к процессу. При этом FMEA продукции рассматривает риски, которые возникают у внешнего потребителя, а FMEA процесса – у внутреннего потребителя.

Вероятность превращения потенциального несоответствия в реальное под действием тех или иных причин может быть определена количественно. Согласно теории вероятностей, вероятность всякого случайного события  $A$  лежит между нулем и единицей, т.е.  $0 \leq P(A) \leq 1$ .

Известна следующая характеристика вероятностей:

Вероятность (P)	Характеристика вероятностей
0,00	Наступление события полностью исключено
0,10	Наступление события в высшей степени неопределенно
0,20 0,30	Наступление события неправдоподобно
0,40	Наступление события весьма правдоподобно
0,50 0,60	Наступление события вероятно
0,70 0,80	Наступление события весьма вероятно
0,90	Наступление события в высшей степени вероятно
1,00	Наступление события полностью достоверно

\* Подробно о данном методе в [13-14]

Для устранения установленной причины потенциального несоответствия разрабатывается несколько вариантов предупреждающего действия. Ответственность за разработку предупреждающего действия несет руководитель процесса (аудируемого подразделения). К разработке привлекается аудитор. Выбор наилучшего варианта осуществляется на основе установленных критериев. При этом определяющим критерием предупреждающего действия является его способность предотвратить возможность превращения потенциального несоответствия в реальное при допустимых затратах.

Для реализации предупреждающего действия разрабатывается соответствующий план, который согласовывается с ведущим аудитором и утверждается руководителем процесса (подразделения).

#### ВОЗМОЖНАЯ ФОРМА ПЛАНА

№ пп	Код проверки и № протокола о потенциальном несоответствии	Характер потенциального несоответствия	Причина потенциального несоответствия	Мероприятия по реализации предупреждающего действия	Сроки выполнения	
					Начало	Окончание
1	2	3	4	5	6	7

#### Продолжение таблицы

Ответственный за реализацию предупреждающего действия	Отметка ответственного за реализацию предупреждающего действия о выполнении	Отметка ведущего аудитора о выполнении	Затраты на разработку и реализацию предупреждающего действия, тыс. руб.	
			План	Факт
8	9	10	11	12

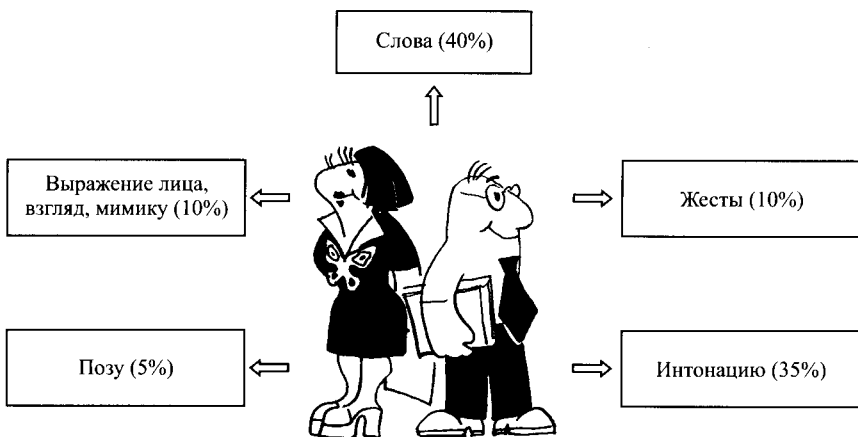
## § 26. ПОВЕДЕНИЕ АУДИТОРА

Неотъемлемой частью работы аудитора является его общение с сотрудниками аудируемого подразделения.

**Общение** – способ поддержания отношений человека с другими людьми, основанный на передаче и обработке информации.

Для того, чтобы сделать свое общение результативным, аудитор должен правильно интерпретировать все сигналы, которыми он обменивается с сотрудниками аудируемого подразделения.

По данным психологов, процесс общения осуществляется через:

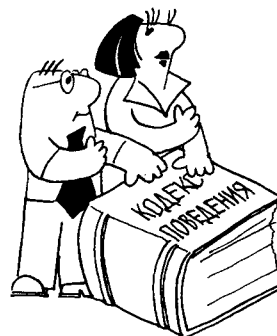


**Внимание!** Для аудитора важны не только слова собеседника, но и выражение его лица, интонация речи, поза и даже малозаметные жесты. Эти составляющие общения способны передать самые тонкие оттенки чувств и настроения собеседника. По ним можно определить дружелюбие и враждебность, уважение и неуважение, доверие и настороженность, заинтересованность и равнодушие, спокойствие и беспокойство (тревогу, гнев).

## 26.1. Этика поведения аудитора

Этика поведения аудитора строится на необходимости строгого соблюдения определенных правил и норм нравственного поведения.

Этичное поведение аудитора – основа его профессионализма.



Для обеспечения надлежащего поведения аудитора рекомендуется, чтобы он в процессе прохождения аттестации подписывал соответствующий «моральный кодекс поведения». Таким образом он формально подтверждает свою готовность соблюдать этические правила и нормы подобно тому, как это делают врачи, давая знаменитую клятву Гиппократа.

### КОДЕКС ПОВЕДЕНИЯ ВНУТРЕННЕГО АУДИТОРА (одобрен на совещании внутренних аудиторов \_\_\_\_\_ 2003г.)

*Принимая на себя обязательства внутреннего аудитора, подтверждаю готовность соблюдать следующие этические правила и нормы поведения:*

- Действовать заслуживающим доверие и непредубежденным образом по отношению к персоналу аудируемого объекта.
- Ставить в известность руководителя службы внутреннего аудита о характере своих отношений с персоналом аудируемого объекта перед тем, как проводить аудиторскую проверку.
- Не действовать в ущерб репутации персонала аудируемого объекта.
- Не раскрывать выявленную в ходе аудиторской проверки информацию, которая может нанести моральный ущерб персоналу аудируемого объекта.
- Проявлять уважение к персоналу аудируемого объекта, создавать атмосферу сотрудничества и доброжелательности.
- Избегать резкого тона замечаний и оценок. Замечания высказывать только по отношению к предмету аудиторской проверки, но ни в коем случае не в адрес сотрудников аудируемого объекта.
- Постоянно сохранять позитивную психологическую установку на проведение аудиторской проверки.
- В конфликтных ситуациях сохранять спокойствие и деловой тон, не поддаваться эмоциям и избегать нетактичного поведения со своей стороны.
- Способствовать поддержанию авторитета аудиторской службы.

\_\_\_\_\_  
Фамилия И.О.

\_\_\_\_\_  
Дата

\_\_\_\_\_  
Подпись

Аудитор несет моральную ответственность за:

- добросовестное исполнение своих обязанностей (честность в представлении результатов, правдивость в отчетах);
- неиспользование своего положения в корыстных целях;
- неиспользование информации, полученной в ходе аудиторской проверки, в ущерб репутации аудируемого объекта.

Аудитор должен завоевать авторитет у сотрудников аудируемых подразделений организации. Основными факторами завоевания должного авторитета являются:

- сдержанность и уравновешенность суждений;
- непредвзятая оценка полученных свидетельств;
- уважительное отношение к персоналу аудируемого объекта;
- приветливость и доброжелательность.

Аудитор должен иметь соответствующий его статусу внешний вид.

## 26.2. Психология поведения аудитора

Независимо от характера отношений с персоналом аудируемого объекта в целом и с отдельными его сотрудниками, независимо от своих ощущений, аудитор должен строить свое поведение с ними таким образом, чтобы это обеспечивало успех аудиторской проверки. Аудитор должен быть готов к тому, что у аудируемого объекта могут быть свои внутренние проблемы, и это может быть причиной негативного отношения к аудитору. В своей работе аудитор может столкнуться и с явно враждебным отношением к себе, и деструктивным поведением аудируемого персонала. Он должен быть готов к этому и иметь в своем арсенале методы и приемы, позволяющие изменить подобную ситуацию в свою пользу.

### ДВАДЦАТЬ РЕКОМЕНДАЦИЙ АУДИТОРУ ПО ПСИХОЛОГИИ ПОВЕДЕНИЯ В ХОДЕ АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКИ:

*1. Аудитор не должен проявлять неуверенность в общении с руководителем и сотрудниками аудируемого объекта.* Он должен понимать, что подобное поведение может вызвать недоверие к его компетентности и привести к неудаче всей проверки. Неуверенность аудитора, которая возможна лишь на начальном этапе его работы, должна быть сведена к минимуму за счет тщательной подготовки к аудиторской проверке.

*2. Аудитор должен быть настроен на положительный результат аудиторской проверки.* Каждый раз, приступая к проверке, аудитор должен исходить из предположения, что объект проверки организован и функционирует в соответствии с предъявляемыми к нему требованиями. Это подобно презумпции невиновности, под которой в правовой практике понимается признание факта юридической достоверности, пока не будет доказано обратное. Аудитор должен быть настроен на положительное отношение к собеседнику, на понимание его ответственности за выполняемую деятельность. Аудитор должен стараться заинтересовать собеседника, предоставляя ему возможность проявить свои знания.

*3. Всем своим поведением аудитор должен демонстрировать сотрудникам аудируемого объекта, что свою главную задачу он видит в сборе убедительных свидетельств соответствия и в представлении объективного заключения о состоянии аудируемого объекта, а не в обнаружении несоответствий и различного рода нарушений.* Такая позиция способствует повышению доверия к работе аудитора со стороны персонала аудируемого объекта и обеспечивает большую открытость при предоставлении ему необходимой информации.

**4. Аудитор должен уметь убедить сотрудников аудируемого объекта, что проведение аудиторской проверки будет способствовать улучшению деятельности.** Исходя из этого, аудитор должен доказывать, что устранение причины каждого обнаруженного в ходе проверки несоответствия будет способствовать улучшению аудируемой деятельности. Чем успешнее будет решаться эта задача, тем эффективнее будет взаимодействие аудитора с сотрудниками аудируемого объекта.

**5. Предметом аудиторской проверки является деятельность в системе менеджмента качества и (или) экологии, а не осуществляющие ее сотрудники.** Аудитор ищет свидетельства соответствия, а не несоответствия и их виновников. Он анализирует и оценивает деятельность в системе менеджмента качества и (или) экологии, а не личные достоинства и недостатки сотрудников. В соответствии с этим аудитор не должен вступать в обсуждение поведения тех или иных сотрудников и участвовать в определении степени их виновности в обнаруженных несоответствиях.

**6. Аудитор должен уметь слушать и слышать.** Это одно из важнейших его умений. Ведь недаром восточная мудрость гласит: «Истина лежит не в устах говорящего, а в ушах слушающего». Внимательно слушая собеседника, аудитор не только получает нужную ему информацию, но и внушает собеседнику доверие, располагая его к себе. В этом случае аудитор как бы «раскрывает» собеседника и получает наиболее важные сведения. Как утверждает Р.Фарсон [15], слушать труднее, чем говорить. Слушание требует открытости, доверия и уважения – качеств, которые трудно проявлять в течение длительного времени. Слушать – это нечто гораздо большее, чем просто терпеливо слушать говорящего. Слушание требует самоосознания, даже самокритики, а этого достичь не всегда просто.

**7. В ходе общения аудитору следует полностью концентрироваться на высказываниях собеседника.** Длительные или особо важные высказывания собеседника целесообразно подытоживать, чтобы быть уверенным в правильности понимания. Это позволяет избегать недоразумений, связанных с неправильным пониманием собеседника, и продемонстрировать ему, что сказанное им вызывает интерес у аудитора. Аудитор должен выражать поддержку собеседнику как на словах (используя, например, поощрительные выражения типа: «Да, я вас понимаю», «Очень интересно», «Я вас слушаю» и т.п.), так и языком мимики и жестов.

Аудитору не следует бояться молчания собеседника. Целесообразно дать собеседнику время подумать и использовать возникшую па-

узу, чтобы передать собеседнику заинтересованность в его информации и потребность узнать больше.

**8. Аудитор должен направлять беседу в нужное русло по заранее обдуманному плану.** Он не должен допускать ситуации, способной сбить его с толку. Для этого беседу следует вести конкретно, не отвлекаясь на посторонние темы, не усложняя речь лишними фразами. Время от времени целесообразно делать короткие перерывы, в ходе которых можно расслабиться.

**9. При общении с сотрудниками аудируемого подразделения аудитор не должен допускать никаких эмоциональных «всплесков».** В любых ситуациях следует сохранять спокойствие и деловой тон. Не поддаваясь эмоциям, надо терпеть отговорки или запальчивость собеседника. И тем более следует избегать агрессивного тона со своей стороны.

Нельзя вступать в спор с собеседником, даже если он явно не прав и продолжает настаивать на своей точке зрения: психологи свидетельствуют, что эмоциональный спор никого не убеждает, а лишь вызывает раздражение спорящих и заводит их общение в тупик.

**10. Аудитору не следует акцентировать внимание сотрудников аудируемого объекта только на негативных положениях, обнаруженных в ходе проверки.** Целесообразно отмечать и позитивные моменты с тем, чтобы побуждать проверяемых к улучшению деятельности.

**11. При оценке значимости обнаруженных несоответствий аудитор должен прислушиваться и к мнению профессионалов.** При обнаружении несоответствия важен факт несоответствия, а не определение значимости несоответствия. В сомнительном же случае обнаруженное несоответствие следует отметить без определения его значимости.

**12. Общаясь с персоналом аудируемого объекта, аудитор должен создавать атмосферу доброжелательности и сотрудничества.** Никогда не следует демонстрировать свою непричастность к работе персонала, что может быть расценено как равнодушие, незаинтересованность в улучшении деятельности и, как следствие, может стать причиной отчуждения и недоброжелательности. Наоборот, необходимо всячески способствовать поиску и анализу общих профессиональных вопросов между собой и персоналом.

**13. Аудитор не должен преднамеренно демонстрировать свою компетентность или экзаменовать (проверять грамотность) собеседника.** Недопустимо давать высказываниям собеседника оценки

типа: «Ведь это явная глупость» или делать такие категорические заявления: «Это же всем известно», «Нет, дело обстоит совсем иначе». Подобная манера поведения способна «подавить» собеседника и сделать его «замкнутым» для «добывания» аудитором необходимой информации. Предпочтительна более мягкая реакция аудитора на ошибочные суждения собеседника типа: «Полагаю, что Ваше понимание проблемы не совсем правильно» или «Давайте посмотрим на проблему следующим образом». Аудитор должен полностью исключить в ходе общения с сотрудниками аудируемого объекта элементы иронии, сарказма и поучения. Целесообразно мысленно ставить себя на место аудируемого и помнить о том, что никто не любит находиться в этой роли.

**14. Аудитор должен побуждать своих собеседников к поиску правильных решений.** Это достигается путем разъяснения допущенных ошибок. Побуждая собеседников к поиску правильных решений, аудитор не только повышает свой авторитет в их глазах, но и подтверждает тезис о том, что аудиторская проверка способствует улучшению деятельности. Если аудитору не удастся избежать спора, ему следует, сохраняя выдержку, поставить вопрос о перенесении обсуждения спорного вопроса за пределы аудиторской проверки.

**15. Аудитор должен признавать и одобрять все, заслуживающее доверия.** Подозрительность, сомнения не должны брать верх над объективностью оценок аудитора. Во всех случаях, когда, например, аудитором установлена эффективность неформальных процедур, они должны быть одобрены и рекомендованы для надлежащего документирования. При этом целесообразно, чтобы положительная оценка аудитора была сделана публично, например, на заключительном совещании. Аудитор не должен бояться хвалить.

**16. Аудитору следует избегать резкого тона замечаний и оценок.** Предпочтительны замечания типа: «Мы внимательно изучили все представленные вами документы по проектированию, но не нашли в них документа, в котором были бы отражены критерии оценки качества проекта. Просим включить эти критерии в руководство по качеству». Следует избегать формулировок, осложняющих беседу. Вместо «Я считаю» целесообразно спросить: «Вы не находите, что...»; вместо «Сейчас я вам, наконец, докажу...» лучше сказать: «Сейчас вы сможете убедиться в том, что...».

**17. Аудитор не должен делать поспешных выводов.** Выводы аудитора должны основываться на тщательно проанализированных данных. Они должны быть убедительно аргументированы.

**18. Аудитор должен быть готов к различным уловкам персонала аудируемого подразделения, ведущим к потере времени и отвлечению от решения стоящих перед аудитором задач.** Это может выражаться в попытках вовлечь аудитора в разговоры на посторонние темы, заставить аудитора ждать прихода сотрудников для беседы или предъявления необходимых документов и др.

**19. При явно деструктивном поведении сотрудников аудируемого объекта или личной враждебности по отношению к аудитору аудитор должен об этом проинформировать ведущего аудитора или руководителя службы качества.** Получив такую информацию, ведущий аудитор (руководитель службы качества) должен принять меры к тому, чтобы аудиторская проверка была завершена, хотя и другим аудитором.

**20. Аудитор должен избегать неконкретных рекомендаций по результатам проверки.** Такие рекомендации могут вызвать негативное отношение не только к аудитору, но и «бросить тень» на всю службу внутреннего аудита.

## § 27. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ СОВЕЩАНИЕ

Заключительное совещание проводится с целью доведения до сведения персонала аудируемого подразделения результатов работы аудиторской группы.

Ведет заключительное совещание ведущий аудитор. Совещание протоколируется одним из членов аудиторской группы.

Ведущему аудитору следует:

- поблагодарить персонал подразделения (группы подразделений) за оказанную помощь и сотрудничество, отметить лиц, оказавших конкретную помощь;

- подчеркнуть, что из-за того, что проверка носила выборочный характер (ввиду ограниченности ее по времени и ресурсам), не следует, что в местах, которые не были охвачены проверкой, совсем нет недостатков;

- ознакомить присутствующих с результатами проверки;

- передать оригиналы протоколов о несоответствиях и замечаниях руководителю процесса (подразделения);

- высказать рекомендации по улучшению деятельности подразделения или процесса;

- предоставить краткое время на вопросы и обсуждение представленных данных;

- согласовать реальные даты для инспекционного контроля по результатам выполнения корректирующих (предупреждающих) действий;

- закрыть совещание, поблагодарив участников за сотрудничество.



**Внимание!** По решению ведущего аудитора заключительное совещание может быть заменено на обсуждение заключения аудиторской группы с руководителем проверяемого процесса (подразделения).

## § 28. СОСТАВЛЕНИЕ ОТЧЕТА ОБ АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКЕ

Ответственность за подготовку и содержание отчета несет ведущий аудитор.

Отчет об аудиторской проверке должен представлять полные, точные и достоверные данные о проведенной работе.

При подготовке отчета аудиторы должны ответить на вопросы:

- соответствует ли деятельность подразделения или выполнение процесса требованиям соответствующих стандартов ИСО и документов системы менеджмента качества и (или) экологии?

- имеются ли «узкие места» и недостатки в проверенной деятельности (процессе)?

- может ли проверенная деятельность (процесс) быть упрощена?

- что можно предложить для улучшения деятельности (процесса)?

В общем случае в состав отчета об аудиторской проверке включают собственно отчет (справка о проведенной проверке); пояснения в случае выполнения проверки не в полном объеме и при отрицательных результатах деятельности аудируемого подразделения; протоколы о несоответствиях; планы корректирующих (предупреждающих) действий; план улучшающих действий; а также заполненные и подписанные опросные листы и контрольные вопросники, протоколы вводного и заключительного совещаний и др.

В отчет не включаются несоответствия или замечания, обнаруженные аудитором, но откорректированные сотрудниками аудируемого подразделения в ходе проверки. Однако сведения об этих недостатках должны быть сохранены в журналах аудиторов на случай проведения повторных проверок. В отчете могут быть отмечены трудности, встретившиеся в ходе аудиторской проверки: недостаточная дисциплинированность при представлении материалов, недоброжелательность по отношению к аудиторам и др.

Ниже приведена возможная форма отчета об аудиторской проверке.

**Внимание!** В рекомендациях по улучшению в отчет следует включать выявленные в ходе аудита возможности по улучшению.

Таковыми возможностями могут быть:

- улучшение условий труда сотрудников подразделения;

- сокращение межпроцессных переходов;

- обучение сотрудников работе по совершенствованию процедур;

- повышение заинтересованности сотрудников в результатах своего труда и др.



## ВОЗМОЖНАЯ ФОРМА ОТЧЕТА ОБ АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКЕ

<b>ОТЧЕТ ОБ АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКЕ</b>	_____
	(код проверки)
Наименование процесса или вида деятельности	
Наименование или обозначение аудируемого подразделения	
Дата проверки	
Обозначение документа(ов) или разделов документа(ов)	
Цель аудиторской проверки:	
Должность руководителя подразделения или процесса	
Ф.И.О. ведущего аудитора	
Ф.И.О. аудитора А	
Ф.И.О. аудитора Б	
<b>РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРКИ</b>	
Объем выполнения проверки:    полная <input type="checkbox"/> ,    не полная *) <input type="checkbox"/>	
Количество обнаруженных несоответствий: _____ , в том числе значительных _____ , незначительных _____ ,	
Количество отмеченных замечаний: _____	
Протоколы № _____	
<b>ВЫВОДЫ</b>	
Общая оценка соответствия:    полное <input type="checkbox"/> ,    не полное *) <input type="checkbox"/>	
Эффективность деятельности (процесса): высокая <input type="checkbox"/> ,    удовлетворительная <input type="checkbox"/> ,    неудовлетворительная *) <input type="checkbox"/>	
Результативность деятельности (процесса): высокая <input type="checkbox"/> ,    удовлетворительная <input type="checkbox"/> ,    неудовлетворительная *) <input type="checkbox"/>	
<b>РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ</b>	
Отчет составлен: _____	
Ведущий аудитор: _____	
(Фамилия И.О.)                      (Подпись)                      (Дата)	
Отчет рассмотрен и утвержден: _____	
(Фамилия И.О.)                      (Подпись)                      (Дата)	

## § 29. УТВЕРЖДЕНИЕ И РАССЫЛКА ОТЧЕТА ОБ АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКЕ

Отчет об аудиторской проверке представляется руководителю службы внутреннего аудита, который после соответствующего анализа утверждает его и направляет копии отчета руководителю аудируемого процесса (подразделения), а также должностным лицам, указанным в плане проверки.

При наличии замечаний со стороны руководителя службы внутреннего аудита отчет о проверке дорабатывается ведущим аудитором

**Внимание!** *Отчет об аудиторской проверке должен представляться на рассмотрение и утверждение и рассылаться заинтересованным лицам в установленный срок (как правило, такой срок не превышает одной недели). Представление отчета об аудиторской проверке в сжатые сроки является свидетельством важности проведенной проверки.*

Аудиторская проверка считается завершенной, когда все действия, предусмотренные планом проверки, выполнены, и утвержденный отчет об аудиторской проверке разослан. Завершение проверки может вызвать необходимость в разработке и реализации корректирующих, предупреждающих и (или) улучшающих действий. В этом случае подтверждение выполнения запланированных действий (прежде всего предупреждающих и улучшающих, реализация которых зачастую требует длительного времени) включается в последующую аудиторскую проверку.

\*) Приводится поясняющая информация в последующих листах отчета

## § 30. РЕГИСТРАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКИ

Результаты аудиторской проверки регистрируются в специальном журнале.

### ВОЗМОЖНАЯ ФОРМА ЖУРНАЛА

№ пп	Дата проведения проверки	Основание для проверки	Объект проверки	Наименование аудируемого процесса (подразделения)
1	2	3	4	5

### Продолжение журнала

Фамилия И.О. ведущего аудитора	Фамилия И.О. аудиторов	Код отчета и дата его утверждения	Наличие значительных несоответствий (№№ протоколов)	Отметки ведущего аудитора о реализации корректирующего действия с указанием даты
6	7	8	9	10

Журнал регистрации результатов аудиторской проверки хранится в службе внутреннего аудита.

Результаты реализации корректирующих (предупреждающих) действий регистрируются в специальном журнале.

### ВОЗМОЖНАЯ ФОРМА ЖУРНАЛА

№ пп	Дата выявления несоответствия (№ протокола)	Фамилия И.О. ведущего аудитора	Фамилия И.О. руководителя подразделения, ответственного за устранение причины несоответствия	Причина несоответствия
1	2	3	4	5

### Продолжение журнала

Содержание корректирующего (предупреждающего) действия	Дата устранения причины несоответствия		Дата инспекционного контроля	Отметка ведущего аудитора об устранении причины несоответствия
	План	Факт		
6	7	8	9	10

Журнал регистрации корректирующих (предупреждающих) действий хранится в подразделении, в котором выявлено несоответствие.

## § 31. ОФОРМЛЕНИЕ ДЕЛА ОБ АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКЕ

Все материалы каждой конкретной аудиторской проверки комплектуются в специальное дело под соответствующим регистрационным номером.

В состав Дела об аудиторской проверке включаются:

- план аудиторской проверки;
- письменное уведомление руководителя аудируемого процесса (подразделения);
- индивидуальные отчеты аудиторов;
- отчет о результатах аудиторской проверки;
- заполненные опросные листы;
- заполненные контрольные вопросники;
- копии протоколов о несоответствиях;
- копии планов корректирующих (предупреждающих) действий;
- протоколы вводного и заключительного совещаний;
- другие материалы.

Дело об аудиторской проверке хранится в службе внутреннего аудита в течение установленного срока.

Материалы Дела об аудиторской проверке важны для:

- контроля сроков выполнения и результатов корректирующих (предупреждающих) действий,
- справок для разработки последующих опросных листов и контрольных вопросников,
- ссылок в последующих аудиторских проверках,
- возможных юридических последствий.



## § 32. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ АУДИТОРСКИХ ПРОВЕРОК ДЛЯ АНАЛИЗА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И (ИЛИ) ЭКОЛОГИИ СО СТОРОНЫ РУКОВОДСТВА

Результаты аудиторской проверки доводятся до сведения руководителя аудируемого процесса (подразделения).

Обобщенные результаты (за определенный интервал времени) используются для анализа и оценивания системы менеджмента качества и (или) экологии руководством организации.

Возможная форма представления обобщенных результатов по обнаружению несоответствий в отчетный период:

Процессы (виды деятельности)	Количество обнаруженных несоответствий в подразделениях						Итого	Общая оценка процесса (вида деятельности) (удов./неуд.)
	01	02	03	04	...	m		
01								
02								
03								
...								
n								
Итого								
Общая оценка подразделения (удов./неуд.)								

Примечание: При наличии хотя бы одного несоответствия в процессе или подразделении общая оценка соответствия признается неудовлетворительной.

Наряду с оценкой соответствия деятельности подразделений и процессов, обобщение результатов аудиторских проверок является основой для оценивания эффективности и результативности корректирующих, предупреждающих и улучшающих действий.

## § 33. СВЕДЕНИЯ О СТАНДАРТАХ ИСО СЕРИИ 9000

### 33.1. Историческая справка

Первая версия стандартов ИСО\* серии 9000 была введена в действие в 1987 году.

В 1994 году были пересмотрены основные стандарты этой серии (ИСО 9000, ИСО 9001, ИСО 9002, ИСО 9003 и ИСО 9004).

В 2000 году введена в действие третья версия стандартов. Согласно этой версии базовыми стандартами серии являются:

ИСО 9000 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»

ИСО 9001 «Системы менеджмента качества. Требования»

ИСО 9004 «Системы менеджмента качества. Руководство по улучшению деятельности»

Кроме указанных стандартов в серию включены новые стандарты: ИСО 19011 «Руководящие указания по аудиту системы менеджмента качества и (или) экологии», ИСО 10012 «Требования к измерительному оборудованию» и ИСО 10015 «Менеджмент качества. Основные направления подготовки персонала».

**Внимание!** Только ИСО 9001 содержит положения, которые могут быть объективно проверены при аудите.



\* ИСО (ISO) - неправительственная Международная организация по стандартизации. Образована в 1946 г., начала свою деятельность в 1947 г. Целью ИСО является содействие развитию стандартизации в мировом масштабе для обеспечения международного товарообмена, а также для расширения сотрудничества в области интеллектуальной, технической и экономической взаимопомощи.

### 33.2. Концепция стандартов ИСО серии 9000

Стандарты ИСО серии 9000 выступают как универсальный инструмент оценивания способности организации обеспечить выпуск продукции, удовлетворяющей требованиям потребителя. При этом основным средством обеспечения соответствия продукции установленным требованиям является система менеджмента качества организации, разработанная для постоянного улучшения деятельности с учетом потребностей всех заинтересованных сторон.

Внедрение стандартов ИСО серии 9000 увеличивает возможности организации в достижении долговременных целей в бизнесе.

Построение и функционирование системы менеджмента качества, соответствующей требованиям ИСО 9001, базируется на следующих принципах:

- ориентация на потребителя;
- лидерство руководителей;
- вовлечение работников;
- процессный подход;
- системный подход к менеджменту;
- постоянное улучшение;
- принятие решений, основанное на фактах;
- взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Наиболее значимым для аудиторской деятельности является процессный подход.

Процессная модель системы менеджмента качества отражает интеграцию таких основных ее составляющих, как:

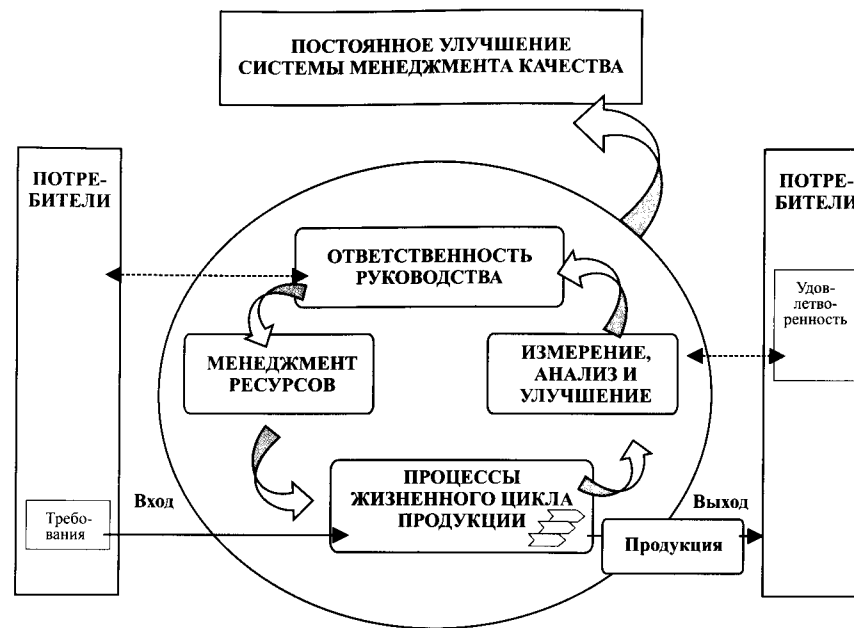
- ответственность руководства,
- менеджмент ресурсов,
- выпуск продукции,
- измерение, анализ и улучшение.

Модель позволяет рассматривать деятельность организации как в горизонтальном, так и в вертикальном направлениях по принципу замкнутой цепи.

Горизонтальная петля свидетельствует о том, что потребители играют основную роль в определении требований к продукции. Эти требования являются входом в процессы жизненного цикла продукции. Измерения и анализ удовлетворенности потребителей используются в качестве показателя для оценивания степени выполнения установленных требований, ответственности руководства за выполнение этих требований и постоянное улучшение системы менеджмента качества.

Вертикальная петля свидетельствует о том, что руководство организации ответственно за выделение необходимых ресурсов, за установление процессов жизненного цикла продукции, за измерения и анализ качества продукции, а также за постоянное ее улучшение.

### Процессная модель системы менеджмента качества



Условные обозначения:

- ▶ Деятельность, добавляющая ценность
- ▶ Поток информации

### 33.3. Разделы стандарта ИСО 9001

Стандарт ИСО 9001 предназначен для оценивания внутренней и внешней сторонами способности организации удовлетворять требования потребителя к продукции.

Разработанная в соответствии с требованиями ИСО 9001 система менеджмента качества дает потребителю уверенность в том, что выпуск продукции в организации находится под управлением.

Основные требования ИСО 9001 к системе менеджмента качества изложены в следующих его разделах.

#### 4. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

4.1. Общие требования

4.2. Требования к документации

#### 5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДСТВА

5.1. Обязательства руководства

5.2. Ориентация на потребителя

5.3. Политика в области качества

5.4. Планирование

5.5. Ответственность, полномочия и информирование

5.6. Анализ со стороны руководства

#### 6. МЕНЕДЖМЕНТ РЕСУРСОВ

6.1. Обеспечение ресурсами

6.2. Людские ресурсы

6.3. Инфраструктура

6.4. Производственная среда

#### 7. ПРОЦЕССЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКЦИИ

7.1. Планирование процессов жизненного цикла продукции

7.2. Процессы, связанные с потребителями

7.3. Проектирование и разработка

7.4. Закупки

7.5. Производство и обслуживание

7.6. Управление измерительными и контрольными приборами

#### 8. ИЗМЕРЕНИЕ, АНАЛИЗ И УЛУЧШЕНИЕ

8.1. Общие положения

8.2. Измерения и мониторинг

8.3. Управление несоответствующей продукцией

8.4. Анализ данных

8.5. Улучшение

### 33.4. Что дает организации внедрение стандартов ИСО серии 9000

- Возможность минимизировать риск отказа потребителей от продукции или ее возврата (вследствие отсутствия требуемого уровня и стабильности качества) и связанных с этим потерь и ухудшением экономических показателей.

- Повышение конкурентоспособности продукции и, как следствие, расширение внутреннего рынка и увеличение экспортных возможностей.

- Повышение деловой репутации организации в глазах потребителей и общества, укрепление доверия к фирменной марке и, как следствие, рост заказов и увеличение объемов сбыта продукции (услуг).

- Улучшение экономических показателей (увеличение продаж; рост прибыли; повышение производительности и рентабельности; уменьшение затрат, связанных с устранением дефектов, переработкой некачественной продукции, выплатой штрафов; сокращение объема штрафных санкций за нарушения в области охраны окружающей среды), увеличение рыночной привлекательности организации.

- Получение привилегий на поставку продукции для федеральных государственных нужд.

- Получение или продление лицензии на производство продукции или проведение работ.

- Облегчение получения инвестиций, банковских кредитов и государственных субсидий, преимущества при страховании продукции.

- Повышение эффективности фирменного менеджмента за счет систематизации деятельности, документирования процедур.

- Улучшение отношения исполнителей к работе (необходимые документы и обучение, более простое предоставление информации о проблемах, ощущение надежности работы и др.)

- Возможность «говорить на одном языке» со специалистами по качеству на международном уровне.

- Преимущества в тендерах (конкурсах) на поставку продукции (услуг).

## § 34. СВЕДЕНИЯ О СТАНДАРТАХ ИСО СЕРИИ 14000

### 34.1. Историческая справка

Основополагающие стандарты ИСО серии 14000 по экологическому менеджменту введены в действие в 1996 году.

При разработке стандартов этой серии было признано, что экологический менеджмент является сложным объектом и требует новаторского подхода, опробованного практикой создания и применения стандартов ИСО серии 9000.

Базовыми стандартами серии 14000 являются:

ИСО 14001:1996 «Системы экологического менеджмента. Общие требования и рекомендации по использованию»,

ИСО 14004:1996 «Системы экологического менеджмента. Руководство по созданию и методы обеспечения функционирования».

Кроме указанных стандартов в серию включены стандарты, касающиеся таких аспектов экологического менеджмента, как экологическая маркировка, оценка экологических показателей деятельности организации, анализ жизненного цикла, термины и определения.

**Внимание!** *Только ИСО 14001 содержит положения, которые могут быть объективно проверены при аудите.*



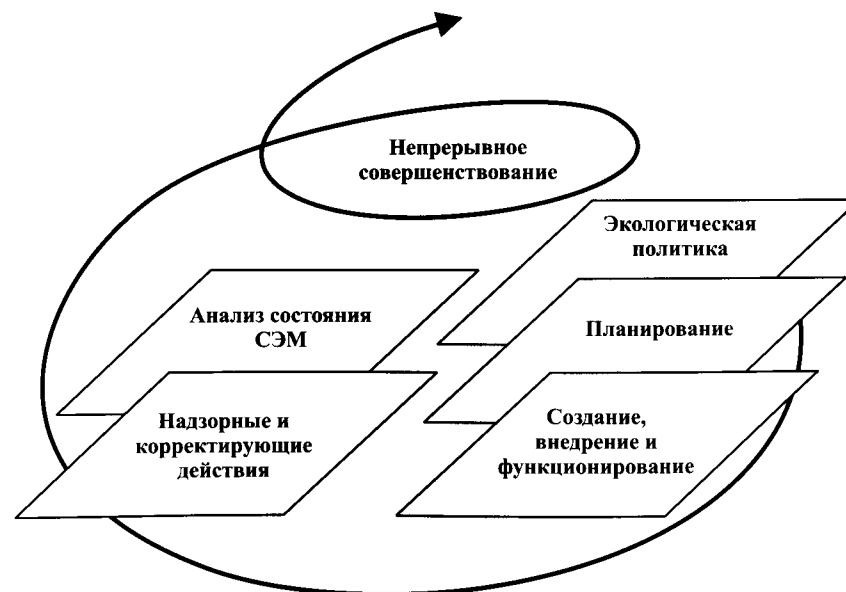
### 34.2. Концепция стандартов ИСО серии 14000

Стандарты данной серии являются инструментом оценивания способности организации не наносить ущерба окружающей среде в ходе своей производственной деятельности, обеспечивать рациональное использование природных ресурсов. При этом основным средством решения природоохранных проблем является система экологического менеджмента организации.

Стандарты ИСО серии 14000, как и стандарты ИСО серии 9000, являются стандартами менеджмента.

Как и внедрение стандартов ИСО серии 9000, внедрение стандартов ИСО серии 14000 увеличивает возможности организации в достижении долговременных целей в бизнесе.

Основные составляющие системы экологического менеджмента (СЭМ) показаны в ее модели.



Модель системы экологического менеджмента

### 34.3. Разделы стандарта ИСО 14001

Стандарт ИСО 14001 предназначен для оценивания внутренней и внешней сторонами способности организации решать проблемы, связанные с охраной окружающей среды.

Разработанная в соответствии с требованиями ИСО 14001 система экологического менеджмента дает всем заинтересованным в экологической деятельности организации сторонам уверенность в том, что работы организации по охране окружающей среды находятся под управлением.

Основные требования ИСО 14001 к системе экологического менеджмента изложены в следующих его разделах:

#### 4.2. ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА

#### 4.3. ПЛАНИРОВАНИЕ

4.3.1. Экологические аспекты деятельности

4.3.2. Правовые и другие требования

4.3.3. Цели и задачи

4.3.4. Программы экологического управления

#### 4.4. СОЗДАНИЕ, ВНЕДРЕНИЕ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ

4.4.1. Структура и ответственность

4.4.2. Обучение, повышение квалификации и компетентность

4.4.3. Коммуникации

4.4.4. Документирование системы экологического менеджмента

4.4.5. Контроль и ведение документации

4.4.6. Функциональный (операционный) контроль

4.4.7. Подготовленность к аварийным ситуациям и действия по их устранению

#### 4.5. НАДЗОРНЫЕ И КОРРЕКТИРУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ

4.5.1. Мониторинг и изменения

4.5.2. Выявление отклонений, корректирующие и предупреждающие действия

4.5.3. Протоколы (записи) данных

4.5.4. Аудит системы экологического менеджмента

4.5.5. Анализ (экспертиза) системы экологического менеджмента со стороны руководства

### 34.4. Что дает организации внедрение стандартов ИСО серии 14000

Возможность минимизировать риск нарушения природоохранного законодательства с вытекающими отсюда отрицательными последствиями.

- Уменьшение риска аварийных ситуаций.
- Улучшение взаимоотношений с государственными органами экологического надзора и общественностью.
- Повышение делового имиджа организации за счет демонстрации разумного подхода к охране окружающей среды.
- Улучшение экологических характеристик окружающей среды.
- Экономия природных ресурсов за счет их более рационального использования.
- Рост безопасности труда за счет повышения экологической культуры и уровня экологического образования персонала.
- Сокращение отходов производства.
- Улучшение экономических показателей (сокращение финансовых затрат на выплату штрафных санкций).
- Облегчение получения инвестиций, банковских кредитов и государственных субсидий.
- Повышение эффективности внутреннего менеджмента за счет систематизации и документирования организационных процедур, связанных с охраной окружающей среды.

## § 35. СЕРТИФИКАЦИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И ЭКОЛОГИИ

Сертификация системы менеджмента качества (системы экологического менеджмента) – процедура, посредством которой третья сторона дает письменную гарантию того, что система менеджмента качества (система экологического менеджмента) организации соответствует требованиям ИСО 9001 (ИСО 14001) или соответствующим государственным стандартам России.

Сертификация систем менеджмента качества и экологии осуществляется на добровольной основе. И поскольку эта сертификация проводится исключительно в интересах изготовителя, ее иногда называют коммерческой сертификацией.

Решение о сертификации своей системы организация принимает после ее полного внедрения, что подтверждается предсертификационным аудитом.

Выбор органа по сертификации определяется задачами, которые ставит перед сертификацией организация, а также такими факторами, как авторитет органа по сертификации и стоимость его услуг.

Сертификация систем менеджмента рассматривается как инструмент разумной организации мирового рынка.

**Что дает сертификация систем менеджмента качества и экологии организации:**

- официальное подтверждение способности организации гарантировать качество продукции (услуги) и защиту окружающей среды;
- повышение престижа организации и доверия к ней потребителей и других заинтересованных сторон;
- дополнительную известность организации путем включения ее в регистрационные перечни сертифицированных систем.



## ЛИТЕРАТУРА

1. Свиткин М.З., Рахлин К.М., Мацута В.Д., Дымкина О.Д. Настольная книга внутреннего аудитора. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб: Изд-во СПб картфабрики ВСЕГЕИ, 2001. – 99 с.
2. Аванесов Е.К. Аудит, добавляющий ценность // Методы менеджмента качества. – 2001. – № 8. – с.14-17.
3. Свиткин М.З., Дымкина О.Д. Внутренний аудит систем менеджмента качества. Новые подходы // Сб. «Все о качестве. Отечественные разработки». – М.: НТК «Трек», 2002. Вып.19, с.20-27.
4. Документирование системы менеджмента качества в организации: Практическое пособие ООО «Конфлакс». 2003. – 68 м.п.с.
5. Свиткин М.З., Мацута В.Д., Рахлин К.М. Системы экологического менеджмента. Методика и практика применения. – СПб: Изд-во СПб картфабрики ВСЕГЕИ. – 2002. – 243 с.
6. Фрей У. Новые стимулы для внутреннего аудита // Европейское качество. – 1999. – т. 6. – №2. – с.38-41.
7. «Семь инструментов качества» в японской экономике.– М.: Изд-во стандартов, 1990. – 80 с.
8. Робертсон Б. Лекции об аудите качества. – М.: Изд-во стандартов, 1999. – 262 с.
9. Статистические методы повышения качества / Под ред. Кумэ Х. М., – М.: Финансы и статистика, 1990. – 304 с.
10. Свиткин М.З., Рахлин К.М., Мацута В.Д. Менеджмент качества и обеспечение качества продукции на основе международных стандартов ИСО. – СПб.: Изд-во ВСЕГЕИ, 1999. – 403 с.
11. Всеобщее управление качеством. Уч. для вузов/ Под ред. О.П. Глудкина. – М.: Радио и связь, 1999. – 660 с.
12. Свиткин М.З., Рахлин К.М., Мацута В.Д. TQM. Инициативные творческие группы: Практическое пособие. – СПб.: Изд-во ВСЕГЕИ, 2000. – 124 с.
13. Брагин В.В., Чабан Ф. Оценка риска и последствий отказов комплексной системы, конструкции, процессов // Рынок и качество Ярославия. – 1997. – № 1. – 50 с.
14. Менеджмент систем качества: Уч. пособие / М.Г.Круглов и др. – М., 1997.
15. Фарсон Р. Менеджмент абсурда. Парадоксы лидерства. Пер. с англ.– Киев: Изд-во «София» ИД «Гелиос». – 2002. – 240 с.