

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации

Томский государственный университет  
систем управления и радиоэлектроники

**М. Н. Янушевская,  
И. А. Лариошина**

# **АУДИТ КАЧЕСТВА**

Учебное пособие

Томск  
Издательство ТУСУРа  
2021

УДК 658.562 (075.8)  
ББК 65.301-823.2я73  
Я658

**Рецензенты:**

**Филонов Н. Г.**, д-р физ.-мат. наук, Том. гос. пед. ун-т;  
**Сырямкин В. И.**, д-р техн. наук, профессор,  
Нац. исслед. Том. гос. ун-т

Печатается по решению научно-методического совета ТУСУРа  
(протокол № 5 от 24.06.2021 г.).

**Янушевская, Марина Николаевна**

Я658 Аудит качества: учеб. пособие / М. Н. Янушевская, И. А. Лариошина. – Томск : Изд-во Томск. гос. ун-та систем упр. и радиоэлектроники, 2021. – 120 с.

ISBN 978-5-86889-927-0

Рассматриваются организационно-методические и практические аспекты внешних и внутренних аудитов качества.

Для бакалавров и магистров, обучающихся по направлениям 27.03.02 и 27.04.02 «Управление качеством».

УДК 658.562 (075.8)  
ББК 65.301-823.2я73

Учебное издание

**Янушевская** Марина Николаевна

**Лариошина** Ирина Анатольевна

**АУДИТ КАЧЕСТВА**

Учебное пособие

Подписано в печать 20.09.21. Формат 60x84/16.

Усл.-печ. л. 6,98. Тираж 150. Заказ 213.

Томский государственный университет  
систем управления и радиоэлектроники.

634050, г. Томск, пр. Ленина, 40. Тел. (3822) 533018.

ISBN 978-5-86889-927-0

© Янушевская М.Н., Лариошина И.А., 2021

© Томск. гос. ун-т систем упр.  
и радиоэлектроники, 2021

# Оглавление

Введение.....	5
<b>1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АУДИТА СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА.....</b>	<b>7</b>
1.1 Аудит как вид деятельности.....	7
1.2 Основные термины, используемые при аудите качества.....	8
1.3 Виды аудита.....	10
1.4 Принципы проведения аудита.....	17
1.5 Критерии аудита.....	19
1.6 Процессный подход при проведении аудитов качества.....	21
Контрольные вопросы.....	31
Задания.....	32
<b>2 НОРМАТИВНО-ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ АУДИТА СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА.....</b>	<b>33</b>
2.1 Нормативное регулирование деятельности по аудиту и сертификации систем менеджмента качества.....	33
2.2 Компетентность и оценка аудиторов.....	41
2.2.1 Требования к аудиторам.....	41
2.2.2 Профессиональное общение в ходе аудита.....	44
2.3 Служба внутренних аудиторов.....	50
Контрольные вопросы.....	54
Задания.....	54
<b>3 ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОВЕДЕНИЕ АУДИТА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА.....</b>	<b>56</b>
3.1 Управление программой аудита.....	56
3.2 Порядок проведения аудитов.....	59
3.2.1 Типовая схема организации и проведения аудита.....	59
3.2.2 Организация проведения аудита.....	61
3.2.3 Выполнение анализа документов.....	65
3.2.4 Подготовка аудита на месте.....	66
3.3 Проведение аудита на месте.....	69
3.3.1 Проведение предварительного совещания.....	69
3.3.2 Обмен информацией во время аудита.....	70
3.3.3 Роль и обязанности сопровождающих лиц и наблюдателей.....	71
3.3.4 Сбор и верификация данных.....	71
3.3.5 Работа с выводами по аудиту.....	75
3.3.6 Несоответствия и проведение корректирующих мероприятий при внутренних проверках.....	76

3.4	Подготовка заключения по результатам аудита .....	80
3.5	Отчет по результатам аудита .....	81
3.5.1	Подготовка отчета (акта) по аудиту .....	81
3.5.2	Утверждение и рассылка отчета .....	83
3.6	Завершение аудита.....	84
	Контрольные вопросы.....	85
4	АУДИТ ВТОРОЙ СТОРОНЫ.....	87
5	АУДИТ ТРЕТЬЕЙ СТОРОНЫ И СЕРТИФИКАЦИЯ .....	91
5.1	Объекты аудита при сертификации систем менеджмента качества.....	91
5.2	Организационный этап работ по сертификации СМК .....	95
5.3	Первый этап аудита по сертификации системы менеджмента качества.....	97
5.4	Проведение второго этапа аудита по сертификации СМК .....	101
5.5	Завершение сертификации. Регистрация и выдача сертификата соответствия системы менеджмента качества .....	106
	Контрольные вопросы.....	110
	Задание.....	110
	Литература.....	111
	Приложение А. Пример оформления плана внутреннего аудита системы менеджмента качества .....	112
	Приложение Б. Система сертификации ГОСТ Р Регистр систем качества.....	114
	Приложение В. Протокол по внутреннему аудиту .....	115
	Приложение Г. Тест.....	116
	Приложение Д. Ситуационная задача.....	120

## Введение

Термин латинского происхождения «аудит» (от лат. audit – слушать) не является новым в русском языке. Впервые аудит был организован в России при Петре I для решения имущественных споров в армии. История аудита 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, то есть специальный человек, знавший текст постановления и следивший за правильностью его воспроизведения.

В дальнейшем аудит стал использоваться в финансовой деятельности. В отличие от надзора, традиционно рассматриваемого как «глаза и уши» государства и осуществляющего проверку по вертикали, аудит проводился по горизонтали. Вследствие этого он всегда носил менее строгий, но более профессиональный и демократический характер.

В современных условиях аудит широко применяется в финансово-хозяйственной деятельности акционерных обществ, банков и страховых компаний. В конце XX века применение аудита распространилось и на такие области деятельности, как менеджмент качества, экологический менеджмент. В начале XXI века аудит качества уже признан инструментом, который позволяет руководителю и топ-менеджерам организации оценить результативность и эффективность ее системы менеджмента качества и выработать действия по совершенствованию системы менеджмента организации.

В учебном пособии раскрываются понятия, принципы и методы деятельности по аудиту систем менеджмента качества в соответствии с ISO 19011:2018 и ГОСТ Р 19011-2012 [1, 2].

Учебное пособие получило название на основе дисциплины, читаемой для бакалавров, – «Аудит качества». Теоретическое и практическое освоение данного курса способствует развитию профессиональных компетенций бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 27.03.02 «Управление качеством»,

и магистрантов, обучающихся по направлению подготовки 27.04.02 «Управление качеством».

Предполагается доступность данного учебного пособия широкому кругу читателей, интересующихся проблемами качества.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АУДИТА СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

## 1.1 Аудит как вид деятельности

Аудит систем менеджмента качества (СМК) относительно новое направление не только в Российской Федерации, но и в мире. Начало этой деятельности в мировом масштабе связано с появлением международных стандартов на системы менеджмента качества. Как известно, эти стандарты появились в 80-х годах XX столетия. В России системы менеджмента качества по ним стали внедряться в начале 1990-х годов, в это же время началась деятельность по аудиту систем менеджмента качества, получившая название «аудит качества».

В терминологии Международной организации по стандартизации (ISO) аудит систем менеджмента качества трактуется как проверка.

Объектами аудита качества являются системы менеджмента качества, продукция, процессы жизненного цикла изделия и оказания услуг.

Важно понимать, что, кроме аудита качества, существует аудит бухгалтерской и финансовой отчётности.

Объектами этого аудита являются финансовое состояние организации, бухгалтерская отчётность, эффективность использования бюджетных средств. Аудит бухгалтерской и финансовой отчётности обычно называют просто аудитом, он регулируется государством и проводится в соответствии с нормативно-правовыми актами, в которых установлены федеральные правила (стандарты) аудиторской деятельности.

Аудит качества не регулируется государственными правовыми актами и, в отличие от аудита бухгалтерской и финансовой отчётности, проводится на добровольной основе, строится на специфических принципах и использует другие методы проверки.

Основные задачи аудита качества заключаются в следующем.

1. Определить результативность системы менеджмента качества.

2. Определить уровень соответствия стандартам и процедурам системы менеджмента качества.

3. Проверить качество производства продукта или предоставления услуги.

4. Определить возможные улучшения системы менеджмента качества.

## 1.2 Основные термины, используемые при аудите качества

Термины и определения, которые используются в теории и практике аудита качества, представлены в ISO 19011:2018 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента» и ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь».

Рассмотрим некоторые термины, представленные в ISO 19011:2018.

**Аудит** (audit) – систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств аудита и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита.

**Аудитор** (auditor) – лицо, обладающее компетентностью для проведения аудита.

**Аудиторская группа** (audit team) – один или несколько аудиторов, проводящих аудит, при необходимости поддерживаемые техническими экспертами.

**Критерии аудита** (audit criteria) – совокупность политик, процедур или требований, используемых в качестве эталона, в отношении с которым сопоставляют свидетельства аудита, полученные при проведении аудита.

**Свидетельства аудита** (audit evidence) – записи, изложение фактов или другая информация, которые связаны с критериями аудита и могут быть проверены.

**Выводы (наблюдения) аудита** (audit findings) – результаты оценки собранных свидетельств аудита на соответствие критериям аудита.

**Заключение по результатам аудита** (audit conclusion) – выходные данные аудита после рассмотрения целей аудита и всех выводов аудита.

**Заказчик аудита** (audit client) – организация или лицо, заказавшие аудит.

**Проверяемая организация** (auditee) – организация, подвергающаяся аудиту.

**Технический эксперт** (technical expert) – лицо, обладающее специальными знаниями или опытом, необходимыми группе по аудиту.

**Наблюдатель** (observer) – лицо, сопровождающее группу по аудиту, но не проводящее аудит. Наблюдатель не входит в состав группы по аудиту и не влияет или не вмешивается в проведение аудита. Наблюдателем может быть представитель проверяемой организации, контролирующего органа или другой заинтересованной стороны, который наблюдает за проведением аудита.

**Сопровождающий** (guide) – лицо, назначаемое проверяемой организацией для оказания помощи и содействия группе по аудиту.

**Программа аудита** (audit programme) – совокупность мероприятий по проведению одного или нескольких аудитов, запланированных на конкретный период времени и направленных на достижение конкретной цели.

**Область аудита** (audit scope) – содержание и границы аудита. Область аудита обычно включает в себя местонахождение, организационную структуру, виды деятельности и процессы, а также охватываемый период времени.

**План аудита** (audit plan) – описание деятельности и мероприятий по проведению аудита.

**Риск** (risk) – воздействие неопределенности на достижение целей.

**Компетентность** (competence) – способность применять знания и навыки для достижения намеченных результатов.

**Соответствие** (conformity) – выполнение требования.

**Несоответствие** (nonconformity) – невыполнение требования.

*Система менеджмента* (management system) – система для разработки политики и целей и достижения этих целей.

### 1.3 Виды аудита

В начале XXI века применение аудита распространилось на такие области деятельности, как менеджмент качества, безопасность пищевой продукции, охрана труда, экологический менеджмент и др.

ISO 9000 подчеркивает значение аудита как инструмента руководства организации по сбору объективных данных и подтверждению эффективного внедрения и функционирования систем менеджмента качества. Аудит также является неотъемлемой частью таких видов деятельности, как сертификация, оценка и надзор.

Арене Э. и Лоббек Дж. аудитом называют «...процесс, посредством которого компетентный независимый работник накапливает и оценивает свидетельства об информации, поддающейся количественной оценке, чтобы определить и выразить в своем заключении степень соответствия этой информации установленным критериям».

В учебнике Р. Адамса «Основы аудита» сформулировано следующее определение аудита: «...независимое представление специально назначенным аудитором отчетов организации и выражение мнения о них при соблюдении правил, установленных законом».

Приведенные определения относятся к финансовым аудитам, что касается аудитов качества, то различают несколько их видов (рисунок 1.1):

– внутренние аудиты, называемые аудитами первой стороны, проводят для внутренних целей сама организация или от ее имени другая организация. Результаты внутреннего аудита могут служить основанием для декларации о соответствии;

– внешние аудиты, называемые аудитами второй стороны и аудитами третьей стороны.

Аудиты второй стороны проводят стороны, заинтересованные в деятельности организации, например потребители или другие лица от их имени.

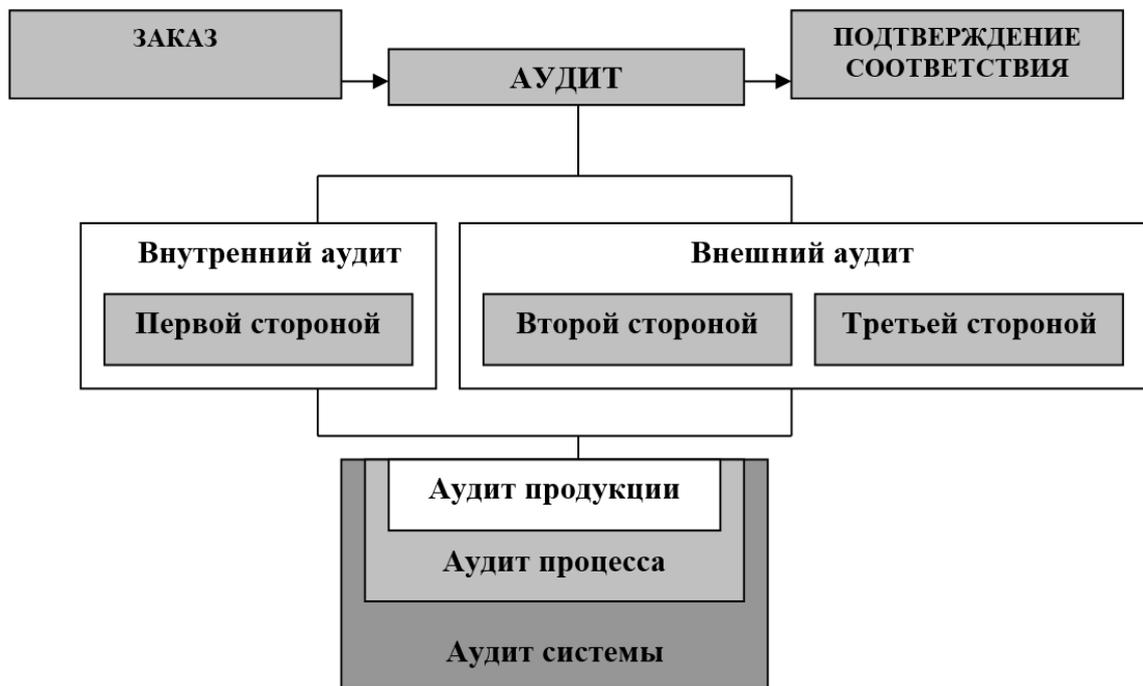


Рисунок 1.1 – Виды аудитов

Аудиты третьей стороны проводят внешние независимые организации. Данные организации проводят сертификацию на соответствие каким-либо требованиям, например ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

Внутренний аудит системы менеджмента качества – один из ключевых процессов. Он осуществляется первой стороной, т. е. самой организацией. Внутренний аудит ведется на соответствие внутренним документам системы менеджмента качества, отвечающим требованиям ISO 9001, а также любым другим документам (плановым, законодательным и др.), содержащим требования к качеству.

Если такие документы и планы 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.

Достоинствами внутреннего аудита считаются:

- знание внутренними аудиторами особенностей организации;
- отсутствие негативного отношения сотрудников аудируемых подразделений к внутренним аудиторам, которые не воспринимаются ими как посторонние лица для организации;
- возможность использования конфиденциальной информации в отчетах об аудитах;
- отсутствие дефицита времени при подготовке к аудиту, обеспечивающее возможность более детального изучения аудируемого объекта;
- возможность одновременного использования внутренних аудиторов в роли экспертов;
- затраты на внутренний аудит значительно меньше, чем на внешний.

Недостатки внутреннего аудита:

- менее высокий уровень объективности заключений ввиду возможной предвзятости внутренних аудиторов по отношению к некоторым сотрудникам организации;
- сниженная по сравнению с внешним аудитом интенсивность работы внутренних аудиторов, обусловленная менее жесткими временными рамками;
- выявление недостатков подразделений внутренними аудиторами воспринимается болезненней;
- уровень квалификации внутренних аудиторов, как правило, ниже уровня квалификации внешних аудиторов;
- результаты внутреннего аудита рассматриваются как менее значимые, чем при внешнем аудите;
- результаты внутреннего аудита недостаточно авторитетны, чтобы их использовать для рекламы организации;
- затраты на внутренний аудит определяются менее точно, чем на внешний аудит.

Внутренний аудит систем менеджмента качества позволяет организации подтверждать соответствие деятельности и её результатов в системах менеджмента качества установленным требованиям, а также подтверждать достижение целей в области качества, соответствие контрактным требованиям. При этом воз-

можно проводить анализ причин обнаруженных несоответствий, подтверждать их устранение, а также определять сильные и слабые стороны системы качества, риски, связанные с несоблюдением установленных требований в процессах систем менеджмента, выполнять оценку результативности и эффективности процессов и систем менеджмента в целом, выявлять возможности улучшения.

Внутренняя аудиторская проверка проводится путем сравнения собранных свидетельств (записей, изложения фактов и другой информации) с положениями документов системы менеджмента, выступающих в качестве критериев проверки. Любая внутренняя проверка независимо от объекта, области и критериев проверки осуществляется через деятельность подразделений организации или ее должностных лиц.

Аудиты могут быть классифицированы по виду, стадиям, объекту и методу проведения (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Классификация аудитов

**Аудит системы менеджмента** – это самый трудоёмкий и сложный процесс. Он обычно длится от двух до пяти дней (в зависимости от количества работников организации).

Аудит системы проводится, чтобы выяснить на основе объективных доказательств ответы на следующие вопросы:

- 1) документирована ли СМК?
- 2) поддерживается ли СМК в актуальном состоянии?

Аудит СМК может проводиться в качестве условия привлечения нового поставщика до принятия решения о заключении контракта с ним.

Цель исследования до заключения договора – оценка способности потенциального поставщика поставлять товары или услуги, которые удовлетворяют требованиям заказчика.

После внесения в реестр нового поставщика на следующем этапе проводятся более обширные аудиты, которые рассматриваются уже как проверки качества у продавца или поставщика.

При значительных изменениях, влияющих на качество продукции, выполняются аудиты системы, которые часто называют инспекционным контролем системы качества. Аудиты системы включают в себя и превосходят по масштабу аудиты процесса и аудиты продукции. Они исследуют взаимодействие всех элементов общей структуры системы качества и её влияние на продукцию или услуги.

**Аудит процесса** – значительная и важная часть аудита системы качества. В ходе аудита системы можно проверить один или несколько процессов. Независимый аудит процесса – наиболее распространенный и удобный, часто приносящий более быстрые и плодотворные результаты. Причина в том, что поставщик обычно скорее соглашается с необходимостью изменений в конкретном процессе, чем с необходимостью заниматься глубокими проблемами системы управления, обнаруживающимися в результате аудита СМК.

Перечислим некоторые отличия аудита процесса от аудита системы:

- он менее обширен, чем аудит системы менеджмента качества;
- обычно направлен на один или несколько конкретных процессов производства товаров или оказания услуг;
- может быть как внешним, так и внутренним;

- требует меньшего объема планирования, чем аудит системы;
- может оказаться очень полезным для совершенствования рассматриваемого процесса;
- менее формален, чем аудит системы качества;
- занимает время от одного часа до двух дней (это зависит от масштаба аудита, от рассматриваемых процессов, производственных линий, требований стандартов и т. д.);
- обычно требует меньше аудиторов, чем при выполнении аудита системы (масштаб аудита поможет определить требуемое число аудиторов). Например, для выполнения простого внутреннего аудита процесса потребуется один аудитор, а для внешнего – два или более;
- удостоверяет соответствие стандартам, методам, процедурам или другим требованиям.

**Аудит продукции** – можно проводить отдельно от других видов аудита. Он направлен на один или несколько видов продукции или услуг.

При проведении аудита всего процесса зачастую определенное время уделяется и аудиту продукции. Такой аудит нацелен на результаты, полученные на выходе процесса.

Аудит системы направлен на всю систему обеспечения качества как результат деятельности руководства и программы выпуска продукции или оказания услуг. Аудит системы, следовательно, включает в себя аудит процесса. При этом аудиту продукции планируется уделять меньше времени. Различия в видах аудита коренятся в их целях. Предмет аудита (его цель) определяется масштабом (что необходимо включить в аудит для решения данных задач), например оценка конечного продукта или услуги, их соответствие назначению в сравнении с установленными требованиями. Аудит продукции ориентирован на потребителя (производится с его точки зрения). Он может производиться, как минимум, одним аудитором, но может потребовать и большой группы аудиторов (или даже нескольких групп, если продукт или его функциональные показатели должны удовлетворять требованиям защиты окружающей среды или другим требованиям безопасности).

Аудит продукции бывает следующих видов:

- внутренний, например на погрузочной площадке, когда товар испытывается и проверяется перед отгрузкой, или на выходе производственной линии, внутри организации, когда рассматриваются результаты технологического процесса, каждый как входной материал для следующего процесса (или внутреннего потребителя);

- внешний, при этом представленные выше примеры аудита могут проводиться либо у поставщика, либо у заказчика, либо с участием конечного потребителя.

Аудит потребителей обычно не рассматривается как проверка обеспечения качества. Для ясности можно привести следующие примеры аудита потребителей, которые традиционно не рассматриваются как функция аудита качества:

- сбор отзывов о товаре путем непосредственного хождения по адресам потребителей;

- опросы потребителей методом рассылки специальных анкет по почте;

- опросы по телефону;

- местные обследования в общественных местах (универсамы, на рынках и т. д.);

- результаты обследований, опубликованные в прессе или показанные по телевидению.

Оценка товара с позиции потребителя может проводиться сторонними организациями, не известными производителю товаров или услуг и не уполномоченными им. Результаты таких исследований, опубликованные в прессе или показанные по телевидению, могут нанести значительный моральный и материальный урон не только изготовителю, но и тем постоянным заказчикам, которые используют продукт, а также поставщикам. Это веская причина, чтобы считать аудиты системы качества, процессов и продукции важными в процессе обеспечения и управления качеством.

## 1.4 Принципы проведения аудита

Принципы проведения аудита систем менеджмента качества разработаны Международной организацией по стандартизации. Они позволяют сделать аудит результативным и надежным инструментом поддержания политики руководства и управления, обеспечивая получение информации, на основе которой организация может улучшать характеристики своей деятельности.

Соблюдение этих принципов является необходимым условием для предоставления объективных и достаточных заключений по результатам аудита и позволяет аудиторам, работающим независимо друг от друга, приходиться к аналогичным заключениям при одних и тех же обстоятельствах. Рассмотрим принципы проведения аудита.

1. Целостность (*integrity*) – основа профессионализма. Аудиторам и лицам, управляющим программой аудита, следует:

- выполнять свою работу честно, старательно и ответственно;
- соблюдать и относиться с уважением к любым применяемым законодательным требованиям;
- демонстрировать свою техническую компетентность при выполнении работы;
- выполнять свою работу беспристрастно, оставаться честными и непредвзятыми во всех своих действиях;
- быть осмотрительными и не поддаваться каким-либо влияниям, которые могут оказывать на их суждения или выводы другие заинтересованные стороны.

2. Беспристрастность (*fair presentation*) – обязательство предоставлять правдивые и точные отчеты. В выводах (наблюдениях) аудитов, заключениях по результатам аудита и отчетах следует отражать деятельность по аудиту правдиво и точно. Неразрешенные проблемы и разногласия между группой по аудиту и проверяемой организацией необходимо отражать в отчетах. Обмен информацией должен быть правдивым, точным, объективным, своевременным, понятным и полным.

3. Профессиональная осмотрительность (*due professional care*) – прилежание и умение принимать правильные решения при

проведении аудита. Профессиональная осмотрительность аудиторов соответствует важности выполняемого задания и доверительности со стороны заказчика аудита и других заинтересованных сторон. Важным фактором при выполнении аудиторами своей работы с профессиональной осмотрительностью является способность принимать обоснованные решения в любых ситуациях в ходе выполнения аудита.

4. Конфиденциальность (confidentiality) – сохранность информации. Аудиторы должны проявлять осмотрительность при использовании и обеспечении защиты и сохранности информации, полученной ими при проведении аудита. Информация не должна использоваться ненадлежащим образом для получения личной выгоды аудитором или заказчиком аудита или способом, наносящим ущерб законным интересам проверяемой организации. Соблюдение этого принципа включает надлежащее обращение с конфиденциальной или классифицированной информацией.

5. Независимость (independence) – основа беспристрастности и объективности заключений по результатам аудита. Аудиторы должны быть независимыми от проверяемой деятельности во всех случаях, когда это осуществимо, и всегда выполнять свою работу таким образом, чтобы быть свободными от предубеждений и конфликта интересов. При проведении внутренних аудитов аудиторы должны быть независимыми от руководителей подразделений и направлений деятельности, которые они проверяют. Аудиторы должны сохранять объективное мнение в течение всего процесса аудита, чтобы выводы и заключения основывались только на свидетельствах аудита.

Для малых организаций может оказаться невозможным обеспечение независимости внутренних аудиторов от проверяемой ими деятельности, однако следует предпринять все возможные усилия для исключения какой бы то ни было заинтересованности и обеспечения объективного рассмотрения проверяемой деятельности.

6. Подход, основанный на свидетельстве (evidence-based approach), – разумная основа для достижения надежных и воспроизводимых заключений в процессе систематического аудита. Сви-

детельство аудита должно быть проверяемым. Оно основано на выборках имеющейся информации, поскольку аудит осуществляется в ограниченный период времени и с ограниченными ресурсами.

Соответствующее использование выборок тесно связано с доверием, с которым относятся к заключениям по результатам аудита.

Поскольку процесс аудита ограничен во времени, а также из-за нехватки ресурсов аудитор, как правило, не имеет возможности провести полную 100 % проверку объекта аудита. Таким образом, свидетельства аудита основываются на выборках имеющейся информации, аудитор проверяет только части элементов объекта и делает выводы, касающиеся всей генеральной совокупности. Результаты заключений на основе выборок имеют элементы риска, поэтому важно доверие сторон к заключениям по результатам аудита.

Рассмотренные принципы применимы не только к аудиту систем менеджмента качества, но могут использоваться при аудите интегрированных систем менеджмента.

## **1.5 Критерии аудита**

Из определения терминов «аудит» и «критерии аудита» можно сделать вывод, что аудит – это процесс получения и объективного оценивания свидетельств аудита, а критериями для оценивания свидетельств аудита являются, например, требования нормативных документов (ГОСТ Р ИСО 9001-2015 и др.), требования внутренних документов (политик, процедур, регламентов и пр.). Таким образом, в качестве критериев аудита могут выступать любые нормативные документы, в которых представлены требования, подлежащие проверке.

Рассмотрим требования к системе менеджмента качества, изложенные в ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

ГОСТ Р ИСО 9001-2015 состоит из следующих разделов:

- 1) область применения;
- 4) среда организации;

- 5) лидерство;
- 6) планирование;
- 7) средства обеспечения;
- 8) деятельность на стадиях жизненного цикла продукции и услуг;
- 9) оценка результатов деятельности;
- 10) улучшение.

Каждый из этих разделов разделён на несколько подразделов с цифровым обозначением, которые содержат требования к системе менеджмента качества и являются критериями при ее оценке. Так, раздел 7 «Средства обеспечения» ГОСТ Р ИСО 9001-2015 разделён на подразделы:

- 7.1 Ресурсы
- 7.2 Компетентность
- 7.3 Осведомленность
- 7.4 Обмен информацией
- 7.5 Документированная информация.

Каждый из этих подразделов содержит требования, соблюдение которых подлежит проверке при аудите.

Так, в подразделе 7.2 содержатся четыре требования под индексами a, b, c, d. При проведении аудита необходимо установить, выполняется каждое из этих требований или нет.

Организация должна:

a) определять необходимую компетентность лиц(a), выполняющих работу под ее управлением, которая оказывает влияние на результаты деятельности и результативность системы менеджмента качества;

b) обеспечивать компетентность этих лиц на основе соответствующего образования, подготовки и(или) опыта;

c) предпринимать действия, направленные на получение требуемой компетентности, и оценивать результативность предпринятых действий там, где это применимо;

d) регистрировать и сохранять соответствующую документированную информацию как свидетельство компетентности.

Согласованность критериев аудита обеспечивается принятием этих критериев сторонами аудита. Например, организация прини-

мает на себя обязательства соответствовать требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015, а орган по сертификации принимает на себя обязательства провести аудит её системы на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

## **1.6 Процессный подход при проведении аудитов качества**

Первоначальное использование процессного подхода (начало XX века) связывается с именем А. Файоля – основоположника школы административного менеджмента. Однако широкое распространение этот подход получил лишь в конце XX века, когда доминировавший до этого времени функциональный подход перестал удовлетворять потребностям менеджеров.

Принципиальное отличие процессного подхода от функционального заключается в том, что основное внимание менеджмента концентрируется не на самостоятельных функциях, выполняемых различными подразделениями и должностными лицами, а на межфункциональных процессах, объединяющих отдельные функции в общие потоки и нацеленных на конечные результаты деятельности организации. При этом главное внимание обращается не на вертикальные связи в организационной структуре, которые традиционно хорошо отлажены, а на горизонтальные, являющиеся наиболее слабыми, и потому представляющие реальную опасность для прочности организационной структуры и эффективного менеджмента организации.

Совершенно очевидно, что включение процессного подхода в стандарты ISO серии 9000 2000 г. стало значительным шагом вперед, сделанным с учетом общемировой тенденции развития менеджмента.

В соответствии с версией стандартов 2000 г. деятельность в рамках системы должна постоянно развиваться и совершенствоваться с учетом результатов соответствующих измерений и анализов.

Концептуальной посылкой стандартов ISO серии 9000 2000 г. являлась необходимость рассмотрения процессов в системе

менеджмента качества с точки зрения добавления ценности. При этом речь идет о бизнес-процессах, под которыми принято понимать те совокупности видов деятельности, которые создают ценности для потребителя и организации.

Отсутствие тесной увязки менеджмента качества с бизнесом можно считать одним из самых серьезных недостатков предыдущих версий стандартов ISO серии 9000 (1984 г.). И хотя многие специалисты рассматривали эти стандарты как фактор стратегии бизнеса и называли их «стандартами бизнеса», в их терминологии и требованиях имелась явная оторванность менеджмента качества от бизнеса. Это таило в себе опасность создания систем качества, мало чувствительных к таким «посторонним» для качества понятиям, как добавленная ценность, эффективность, прибыль.

С современных рыночных позиций все процессы, необходимые для получения конечных результатов деятельности организации и приносящие ей доход, относятся к бизнес-процессам. Любая организация, производящая продукцию или услуги, реализует *n*-е число бизнес-процессов, участниками которых являются высшее руководство и все подразделения организации.

Каждый процесс должен быть определенным образом описан. В описании должны быть учтены все компоненты, необходимые для его надлежащего функционирования. Элементы процесса – это входы, выходы, рычаги управления и ресурсы. Процесс состоит из работ, которые преобразуют входы в выходы путем использования ресурсов и при ограничениях, накладываемых рычагами управления.

В общем случае в развернутом описании процесса целесообразно указывать следующие его характеристики:

- полное наименование процесса (оно должно быть кратким и по возможности выражено отглагольным существительным);
- ход процесса;
- определение процесса (формулировка, раскрывающая сущность, основное содержание процесса);
- цель процесса (необходимый или желательный результат процесса);
- владелец процесса (лицо, ответственное за перспективное планирование, ресурсное обеспечение и эффективность процесса);

– руководитель процесса (лицо, ответственное за текущее планирование и ведение процесса с целью достижения запланированных результатов);

– нормативы процесса (документация, содержащая показатели норм, в соответствии с которыми осуществляется процесс);

– входы процесса (материальные и информационные потоки, поступающие в процесс извне и подлежащие преобразованию);

– выходы процесса (результаты преобразования, добавляющие стоимость);

– ресурсы (финансовые, технологические, материальные, трудовые и информационные, посредством которых осуществляется преобразование входов в выходы);

– процессы поставщиков (внутренние или внешние поставщики – источники входов рассматриваемого процесса);

– процессы потребителей (процессы внутреннего или внешнего происхождения, являющиеся пользователями результатов рассматриваемого процесса);

– измеряемые параметры процесса (его характеристики, подлежащие измерению и контролю);

– показатели результативности процесса (отражающие степень соответствия фактических результатов процесса запланированным);

– показатели эффективности процесса (отражающие связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами).

Порядок выполнения процесса, т. е. последовательность действий, описывается на основе графического представления в виде структурной схемы, нотаций IDEF3, DFD, ARIS.

Управление процессом, как правило, включает в себя функции планирования, организации работ, контроля их выполнения, анализа выполненных действий и совершенствования процесса. При планировании процесса устанавливаются обоснованные задания и определяются ресурсы, необходимые для их выполнения. На рисунке 1.3 представлен ход развёртывания процесса. Организация работ – это упорядочение (рациональное распределение) деятельности подразделений и должностных лиц организации с целью достижения запланированных результатов.

Контроль выполнения процесса – это непрерывный анализ и оценивание соответствия фактических значений измеряемых параметров установленным, а также периодическое оценивание результативности и эффективности процесса.



Рисунок 1.3 – Развертывание процесса в системе менеджмента качества

Совершенствование процесса предусматривает устранение возникающих в его ходе несоответствий (посредством коррекции или корректирующих действий) и улучшение процесса. Основными направлениями улучшения процесса следует считать минимизацию его изменчивости и превышение достигнутых показателей эффективности.

Введение в действие в 2015 г. новой версии стандартов ISO серии 9001 и разработка ГОСТ Р ИСО 19011 «Рекомендации по

аудиту систем менеджмента качества и (или) охраны окружающей среды» определяют подходы к внутреннему аудиту.

Согласно ISO 9001:2015 организация должна с установленной регулярностью подтверждать соответствие действующей у нее системы менеджмента качества требованиям документированной информации и требованиям самого стандарта.

Очевидно, это связано с тем, что ISO 9001:2015 допускает большую, чем это было в прошлом, гибкость в отношении документирования систем менеджмента качества.

Следствием такого подхода становится то, что какие-то требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015 организация может выполнять без обязательного документирования. Однако независимо от этого внутренние аудиторы должны отслеживать выполнение всех требований стандарта и при этом правильно интерпретировать каждое из них.

Если на какой-либо процесс системы на предприятии отсутствует документированная информация, то проверка этого процесса должна вестись по требованию соответствующего раздела ГОСТ Р ИСО 9001-2015. При этом в качестве доказательств соблюдения требований стандарта выступают документы инструктивного или методического характера, то есть документы, содержащие объективные свидетельства выполненных действий или достигнутых результатов.

Реализация процессного подхода в системах менеджмента качества ставит новые методологические задачи перед внутренними аудиторами. При проверке каждого процесса аудиторы должны понимать не только закономерности его протекания, но и взаимосвязь с другими процессами. Иными словами, в новых условиях от аудиторов требуется более целостный подход к оцениванию системы менеджмента качества.

Переход от элементов системы к процессам предопределяет характер внутреннего аудита, делая его ориентированным на процессы. В связи с этим меняется и характер вопросов, задаваемых аудиторами сотрудникам проверяемых подразделений в ходе проверок на местах.

В качестве примеров можно привести следующие вопросы:

а) определены ли потребитель и поставщик процесса?

б) установлены ли документированные требования к входам и выходам процесса?

в) каким образом обеспечивается управляемость процесса (планирование, организация, контроль и регулирование)?

г) достаточно ли полномочий у владельца процесса для обеспечения эффективности процесса?

д) достаточно ли полномочий у руководителя процесса для управляющих воздействий?

е) как оценивается результативность процесса?

ж) как оценивается степень удовлетворенности потребителя процесса?

з) как оценивается эффективность процесса?

и) каким образом проводится анализ процесса (его регулярность, форма обобщения результатов анализа)?

к) может ли процесс быть упрощен?

л) актуальна ли документация системы менеджмента качества для процесса?

м) что может предложить аудитор для улучшения проверяемого процесса?

Оценка проверяемого процесса должна проводиться с позиций его результативности и эффективности.

Концептуальной особенностью стандартов ISO серии 9000 является необходимость рассмотрения процессов в системе менеджмента качества с точки зрения добавленной ценности. Если под добавленной ценностью понимать любые изменения, следствием которых является повышение результативности и эффективности деятельности организации, то все процессы менеджмента качества можно считать бизнес-процессами. Таким образом, расширяются границы требований, которым должен отвечать внутренний аудит организации. Функциями внутреннего аудита организации становятся проверка и оценивание не только адекватности и результативности систем менеджмента качества в целом и отдельных ее процессов, но и их эффективности.

Как отмечает У. Фрей: «Аудит должен быть приспособлен к целям бизнеса в проверяемых областях деятельности организации и соответственно способствовать их достижению». Вместе с тем

и сам внутренний аудит должен добавлять ценность. Не следует забывать, что деятельность внутренних аудиторов является дорогостоящей (хотя и в меньшей степени, чем внешних аудиторов), поскольку затраты времени на планирование и проведение проверок, оформление их результатов, на участие в разработке корректирующих и предупреждающих действий и контроль за их выполнением значительны. Несомненно, любая аудиторская проверка связана с отвлечением сотрудников и руководителей проверяемых подразделений от их непосредственной работы. По мере входа системы в рабочее состояние частота проверок должна сокращаться, но при этом главное внимание следует концентрировать на содержательности проверок. Важно уделять должное внимание четкости определения критериев в отношении значимости замечаний. Не должно остаться незамеченным то, что требует совершенствования, например некорректно сформулированные цели процессов, нечетко определенные обязанности в области качества, неправильно выбранные критерии результативности и эффективности процессов, отказ от привлечения к работе нужных специалистов. При этом каждое замечание нужно рассмотреть с представителем проверяемого подразделения, чтобы получить подтверждение аудиторского свидетельства. Все расхождения во мнениях, возможные в этом случае, должны быть документированы.

Исходя из этого, деятельность внутренних аудиторов можно считать эффективной только при условии, если ее результаты способствуют улучшению отдельных процессов и системы менеджмента качества в целом. А это может быть достигнуто лишь тогда, когда внутренние аудиторы выступают в роли экспертов. 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 или предотвращению потенциальных несоответствий. Другими словами, внутренний эксперт-аудитор должен не только понимать, как проводить аудиторские проверки, но и знать, каким образом достичь наилучших результатов. Ввиду этого становится очевидной тенденция к введению на предприятии должностей штатных аудиторов, которых в полной мере можно именовать экспертами-аудиторами.

Еще одно требование ГОСТ Р ИСО 9001-2015 – планирование аудиторских проверок с учетом не только статуса и важности проверяемых видов деятельности, но и результатов предыдущих проверок. Важно отметить, что для многих предприятий требование не будет неожиданным, поскольку они уже использовали подобный подход при планировании внутренних проверок в системе менеджмента качества.

В стандарте предлагается единый подход к внутреннему и внешнему аудиту систем менеджмента качества. Такой подход, наряду с другими преимуществами, позволит снизить издержки на аудит. Во-первых, проверку систем менеджмента качества и экологического менеджмента сможет проводить одновременно одна группа аудиторов, если она располагает необходимой компетентностью в области окружающей среды и качества. Во-вторых, в деятельность подразделения, в котором проводится проверка, в этом случае произойдет только одно вмешательство.

ISO 19011 расширяет и делает более ясным терминологический аппарат в области аудита.

В частности, в этом стандарте (как и в ISO 9001) претерпело изменение определение термина «аудит». Новое определение представляется более четким и ясным. Так, вместо неоднозначно трактуемого понятия «запланированные мероприятия» появилось более четкое понятие «критерии», в качестве которых выступают политика в области качества и (или) экологическая политика, процедуры и требования, применяемые в виде ссылок.

Вместе с тем не со всеми новыми понятиями проекта ISO 19011 можно согласиться. Так, в стандарт введено понятие «область аудита», которое определено как «глубина и границы аудита». Вряд ли столь краткое, недостаточно раскрытое определение можно считать полноценным. В примечании к термину указывается, что область аудита обычно включает в себя описание местонахождения, организационной структуры, видов деятельности и процессов организации, а также необходимый период времени. Такое многозначное толкование термина «область аудита» не только не проясняет, чем характеризуется глубина аудита, а чем – его границы, но и делает сомнительной значимость его практической применимости.

В связи с этим представляется целесообразным для практических целей разложить термин «область аудита» на отдельные составляющие, сохранив его обобщающий характер: объект аудиторской проверки, проверяемое подразделение, место проведения проверки и время проверки. Под объектом аудита следует понимать деятельность, отдельный процесс или систему менеджмента качества в целом. Объект внутренней аудиторской проверки должен отвечать на вопрос: «Какая конкретно деятельность или какой процесс системы подвергается проверке?». Проверяемое подразделение – это конкретная организационная единица, подпадающая под объект проверки. Место проведения проверки – местоположение подразделения и тех основных или вспомогательных производственных участков, где осуществляется подлежащая проверке деятельность. И наконец, время проверки – планируемые сроки проведения проверки.

Важное нововведение ISO 19011 касается компетенции аудиторов. Выше уже отмечалось, что соблюдение требований ГОСТ Р ИСО 9001-2015 ведет к усложнению внутренних проверок. Это в свою очередь вызывает необходимость переподготовки внутренних аудиторов.

Новые рекомендации по аудиту систем менеджмента, в отличие от ранее действовавших положений, определяют, что компетентность аудиторов зависит от характера, области и сложности аудиторской проверки. Следовательно, невозможно установить единые, применяемые к любым ситуациям критерии компетентности внутренних аудиторов. ISO 19011 устанавливает лишь общие принципы, что позволяет каждой организации определить собственные требования к компетентности и процедуры оценки (аттестации) внутренних аудиторов.

Говоря о переподготовке внутренних аудиторов, отметим, что согласно критериям международного регистра сертифицированных аудиторов внутренние аудиторы, прошедшие соответствующее обучение по стандартам ISO серии 9000, должны быть способны:

– понимать сущность применения стандартов ISO в практических условиях;

- понимать значимость внутренних аудиторских проверок в системе менеджмента качества;
- понимать ответственность внутренних аудиторов;
- оценивать и докладывать результаты внутренних проверок;
- планировать и организовывать проведение внутренних проверок в соответствии с документированными процедурами.

Результативность аудиторских проверок зависит от ряда факторов, важнейшим из которых является подготовка к проверке. Тщательная подготовка аудиторской проверки во многом предопределяет ее успех. Как показывает анализ, время, затраченное на подготовку в новых условиях, должно составлять не менее 25 % всего времени, отведенного на аудиторскую проверку в системе менеджмента качества.

Немаловажным психологическим фактором внутренней аудиторской проверки является ее предупредительный характер. Это означает, что каждая проверка планируется, а персонал проверяемого подразделения заранее уведомляется о времени, объекте и критериях проверки, чтобы обеспечить аудиторам необходимый уровень доверия и исключить возможность уклонения персонала от предоставления и демонстрации всех требуемых данных. В отличие от практиковавшейся в прошлом внезапности различного вида контрольных проверок, осуществляемых на предприятии, аудиторские проверки не следует проводить неожиданно. Такие проверки могут препятствовать ходу производственной деятельности и приводить к определенным убыткам. Предварительное письменное уведомление дает владельцу (руководителю) процесса или руководителю подразделения побудительный мотив к улучшению состояния дел в подразделении или к улучшению процесса. Вместе с тем оно лишает сотрудников проверяемого подразделения возможности объяснить обнаруженные при проверке несоответствия с помощью, например, таких аргументов: «Вы выбрали неудобное время проверки, нехарактерное для нормальной деятельности» или «Мы не можем прервать рабочий процесс, чтобы предоставить необходимые данные».

При формировании программ внутреннего аудита на предприятии должны быть установлены четкие приоритеты внутрен-

них проверок. К числу приоритетных объектов проверок следует отнести процессы: основные и критические.

Основными являются бизнес-процессы, оказывающие наибольшее (решающее) воздействие на достижение главных целей организации в области качества. Данные процессы могут быть определены в зависимости от степени их влияния на удовлетворенность потребителей организации, ее акционерную стоимость, увеличение продаж продукции, расширение рынка сбыта продукции, уменьшение издержек и др. Наиболее типичными бизнес-процессами, которые можно отнести к ключевым, являются изучение спроса и ожиданий потребителей, управление закупками, взаимодействие с потребителями, реализация продукции, подготовка и обеспечение компетентности персонала. Ранжирование ключевых процессов проводят посредством экономической или экспертной оценки их влияния на конечные результаты бизнеса.

Критическими считаются такие бизнес-процессы, которые могут представлять фактическую или потенциальную опасность для обеспечения качества продукции и, следовательно, для эффективного бизнеса. Они чаще всего выявляются в ходе аудиторских проверок. Именно эти процессы требуют незамедлительного вмешательства в виде коррекции, корректирующих или предупреждающих действий и должны находиться под особым контролем. В разряд критических процессов может попасть любой бизнес-процесс в силу разного рода причин внутреннего характера.

В заключение отметим, что новые стандарты ISO, расширяя диапазон деятельности внутренних аудиторов и повышая требования к их компетентности, создают и новые для аудиторов стимулы, что, несомненно, должно способствовать повышению эффективности внутреннего аудита организации.

## **Контрольные вопросы**

1. Какими стандартами регулируется деятельность по аудиту систем менеджмента качества?
2. Назовите виды аудита качества. Дайте характеристику одному из видов.

3. Что является критериями аудита качества?
4. Назовите и дайте характеристику принципам аудита.
5. Придумайте примеры ситуаций, которые могут подтвердить нарушение принципов аудита.
6. Изложите основные положения процессно-ориентированного аудита.
7. С помощью каких нотаций можно графически описать процесс?

## **Задания**

1. Придумайте и опишите ситуации, когда нарушаются принципы беспристрастности и конфиденциальности при проведении аудитов качества.
2. Предложите систему мероприятий, чтобы обезопасить процесс аудита от нарушения принципов его проведения.
3. Составьте список из 10 критериев аудита системы менеджмента качества.

## **2 НОРМАТИВНО-ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ АУДИТА СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

### **2.1 Нормативное регулирование деятельности по аудиту и сертификации систем менеджмента качества**

Деятельность по аудиту систем менеджмента качества регулируется требованиями национальных стандартов Российской Федерации и внутренних документов организации. Федеральный закон «Об аудиторской деятельности» от 30.12.2008 № 307-ФЗ с изменениями от 03.07.2016 и Федеральные правила (стандарты) об аудиторской деятельности не распространяются на деятельность по аудиту качества и аудиту систем менеджмента. Данные нормативные акты осуществляют правовое и нормативное регулирование аудита бухгалтерской (финансовой) отчётности организаций или индивидуальных предпринимателей.

Нормативное регулирование деятельности по аудиту систем менеджмента осуществляется на основе следующих национальных стандартов Российской Федерации (ГОСТ Р):

ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования»; подраздел 9.2 «Внутренний аудит»;

ГОСТ Р ИСО 19011-2012 «Руководство по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента»;

ГОСТ Р ИСО 14001-2016 «Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению», раздел 9.2 «Внутренний аудит»;

ГОСТ Р ИСО 22000-2019 «Система менеджмента безопасности пищевой промышленности. Требования к организациям, участвующим в цепи создания пищевой продукции», раздел 9.2 «Внутренний аудит».

В процессе сертификации систем менеджмента качества органы по сертификации и эксперты используют ещё два стандарта: ГОСТ Р ИСО/МЭК 17021-1-2017 «Оценка соответствия. Требования к органам, проводящим аудит и сертификацию систем

менеджмента» и ГОСТ Р 55568-2013 «Оценка соответствия. Порядок сертификации систем менеджмента качества и систем экологического менеджмента» [3].

Создание системы менеджмента качества по стандартам ISO серии 9000 ориентирует современные организации на достижение следующих основных целей:

- поставлять продукцию, отвечающую требованиям потребителей и соответствующим обязательным требованиям;

- повышать удовлетворенность потребителей посредством эффективного применения системы, включая процессы постоянного улучшения продукции и обеспечение соответствия требованиям потребителей и обязательным требованиям.

Сертификация СМК является целью только на первом этапе, далее СМК выступает в роли инструмента для достижения перечисленных выше целей.

В семействе стандартов ISO серии 9000 ключевую роль играют ISO 9000:2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь», ISO 9001:2015 «Системы менеджмента качества. Требования» и ISO 9004:2019 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности» [4].

ISO 9001:2015 устанавливает требования к СМК, которые могут использоваться для внутреннего применения в организации, в целях сертификации или заключения контрактов. Он направлен на повышение эффективности СМК при выполнении требований потребителей.

ISO 9004:2019 предоставляет методическую помощь по более широкому спектру целей СМК, чем это делает ISO 9001, особенно по постоянному улучшению деятельности организации и эффективности, а также результативности. Данный стандарт рекомендуется как руководство для организаций, руководящий состав которых желает выйти за рамки требований ISO 9001:2015, преследуя цель постоянного улучшения деятельности.

Сегодня для разработки, внедрения, развития и сертификации СМК актуальными стали стандарты ISO версии 2015 года.

Основной стандарт содержит руководящие указания по аудиту систем менеджмента, принципы аудита, управление програм-

мами аудита и проведение аудитов системы менеджмента, а также указания по оценке компетентности лиц, участвующих в процессе аудита, включая аудиторов, группы по аудиту и лиц, отвечающих за управление программой аудита, – это ГОСТ Р ИСО 19011-2012 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента». Настоящий стандарт предназначен для всех организаций, которым необходимо проводить внутренние или внешние аудиты систем менеджмента или управлять программой аудита.

Сертификацию систем менеджмента проводит орган по сертификации (ОС). Он проводит внешний сертификационный аудит организации, а также ежегодно инспекционный аудит по СМК для проверки ее функционирования. К ОС предъявляются требования, которые содержит ГОСТ Р ИСО/МЭК 17021-1-2017 «Оценка соответствия. Требования к органам, проводящим аудит и сертификацию систем менеджмента». Стандарт содержит принципы и требования к компетентности, последовательности и беспристрастности аудита и сертификации систем менеджмента всех видов.

Единый порядок сертификации систем менеджмента организаций на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001 и ГОСТ Р ИСО 14001 установлен в ГОСТ Р 55568-2013 «Оценка соответствия. Порядок сертификации систем менеджмента качества и систем экологического менеджмента».

Для планирования и организации проведения аудитов интегрированных систем менеджмента используется ГОСТ Р 56366-2015/IAF MD 11:2013 «Применение ИСО/МЭК 17021:2011 при аудитах интегрированных систем менеджмента».

Сегодня уже существуют стандарты в разных областях деятельности, например информационной, медицинской, экологической, пищевой и финансовой.

Для описания СМК в ISO 9001:2015 принята обобщенная модель (рисунок 2.1). Основу модели составляют пять блоков внутри круга, объединенные в замкнутый управленческий цикл PDCA [5].

Фундаментом семейства стандартов ISO серии 9000 являются семь принципов менеджмента качества, сформулированные в ISO 9000:2015. Они по существу совпадают со многими

положениями, лежащими в основе наиболее популярного и методологически сильного направления в управлении качеством – Всеобщего управления качеством – Total Quality Management (TQM).

В стандарте содержание этих принципов описано кратко, что затрудняет их понимание специалистами организаций. Ниже представлено более подробное описание принципов менеджмента качества.

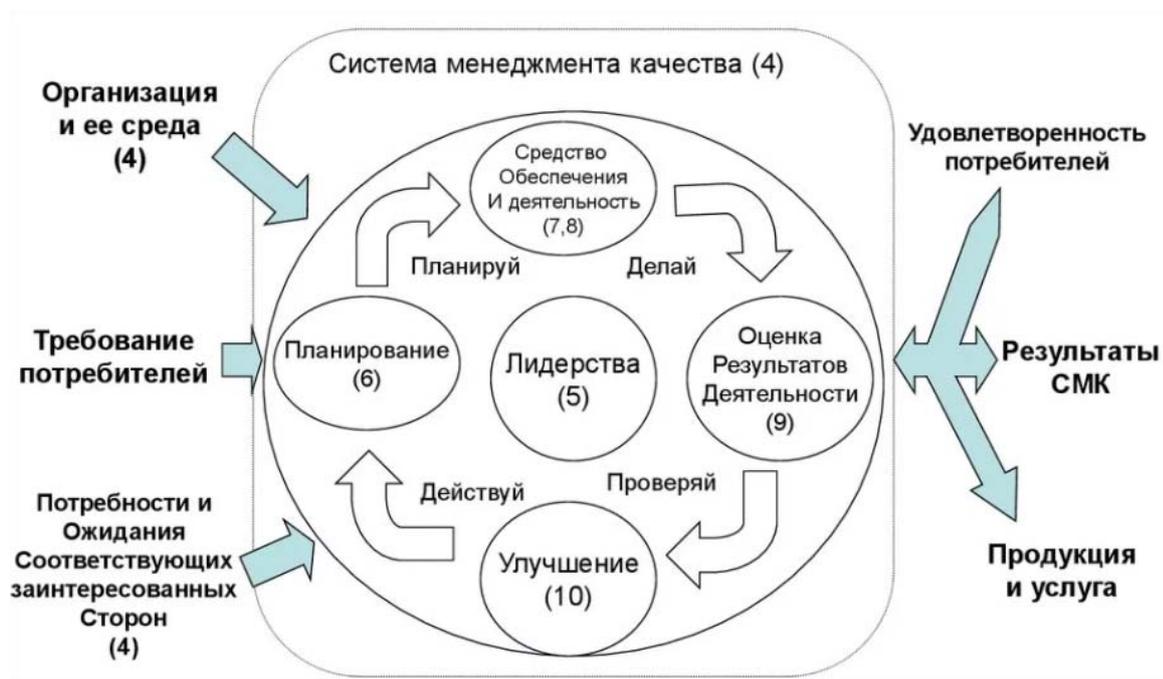


Рисунок 2.1 – Модель системы менеджмента качества в соответствии с ISO 9001:2015 и циклом PDCA

**Принцип 1. Ориентация на потребителя.** Большинство российских организаций работает, не уделяя должного внимания заказчику и конечному потребителю. Организация-изготовитель продукта (услуги) должна выяснить все требования конечного потребителя и выполнить их, даже если между организацией и конечным потребителем нет прямых контактов и в роли заказчика выступает торговая или посредническая фирма. Множество предприятий продает свою продукцию через сеть дилеров или посредников и считает, что забота о продукте заканчивается после получения за него денег. Отсутствие перспективного мышления, особенно в части удовлетворения потребителей, приводит к тому,

что успех организации в узком сегменте рынка является временным. Заказчик (дилер) найдет другого поставщика, который лучше удовлетворит спросы конечного потребителя, а чтобы этого не произошло, необходимо выстроить обратную связь от конечного потребителя.

**Принцип 2. Лидерство.** Как уже отмечалось, основные причины неудач внедрения систем менеджмента качества заключаются в том, что руководитель организации не возглавляет эту работу. В соответствии с принципами ISO 9000:2015 лидеры на всех уровнях организации обязаны обеспечить единство цели и направления ее деятельности и создать условия, в которых работники взаимодействуют для достижения целей организации в области качества. В самом деле, типичная картина для российских предприятий, когда руководитель назначает ответственного за внедрение, например, процессного подхода (или реинжиниринга бизнес-процессов) и ждет немедленных результатов повышения доходности организации.

Однако описание процессов в любой из известных нотаций не приводит к улучшению ситуации, так как все управленческие решения по преобразованиям деятельности может принимать только один человек – менеджер высшего ранга. Описание процессов позволяет получить дополнительную информацию для принятия правильного управленческого решения. К сожалению, сегодня управляют большинством российских предприятий по старинке, а не на основе точной информации. Руководитель возлагает слишком большие надежды на знания приглашенных консультантов. Фактическое же состояние дел таково, что ни один сторонний консультант не может улучшить положение дел в организации в силу следующих причин:

- во-первых, он не обладает таким количеством информации о проблемах и возможных способах их решения, как сотрудники организации;
- во-вторых, он не может задать всех вопросов для выяснения всех проблемных моментов;
- в-третьих, он не обладает полномочиями для изменения принципов и стиля руководства (особенно руководителей верхнего уровня);

– в-четвертых, без участия руководителей всех уровней консультант может провести только интервью и получить информацию о деятельности рядовых сотрудников, но ничего не узнает о системе менеджмента и существующих в ней проблемах.

Если бы сторонние консультанты, как «палочка-выручалочка», решали все проблемы организации за ее руководителя и это всегда приводило к успеху, то не было бы проблемных фирм.

Анализ работы успешных фирм, а это отмечается во всей литературе, показывает, что они достигли успеха путем ежедневного неустанного труда при непосредственном участии руководителя и лидеров на всех уровнях организации, а также вовлечения всего персонала фирмы в процесс улучшения деятельности. Поэтому следующий обязательный принцип – взаимодействие работников.

**Принцип 3. Взаимодействие работников.** Основу деятельности любой организации составляют люди, и вовлечение персонала является ключевым фактором ее успеха.

Опыт внедрения улучшений в различных странах говорит о том, что преобразования начинаются тогда, когда примерно от 20 до 25 % персонала готовы к переменам и принимают непосредственное участие в их разработке и внедрении. Такое число персонала часто называют «критическая масса».

Вовлечение персонала неразрывно связано с лидерством руководителя и доверием к нему. В сегодняшних условиях соотношение заработной платы директора и рабочего в российских организациях составляет 20:1, а степень ответственности (снижение премиальных) топ-менеджера и квалифицированного рабочего за ошибочное решение составляет 1:10.

Для того чтобы эффективно и результативно управлять организацией, очень важно уважать и вовлекать всех работников на всех уровнях организации. Признание, наделение полномочиями и поощрение навыков и знаний способствуют взаимодействию работников для достижения целей организации.

**Принцип 4. Процессный подход.** Планируемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.

На современном этапе российский менеджмент только начинает осознавать, что принципы управления в мире постоянно ме-

няются. Не существует единственно верной системы управления, которая, как волшебная палочка, автоматически дает выигрыш в бизнесе. На разных этапах развития менеджмента в России были популярны различные подходы к повышению эффективности организации: бригадный подряд, хозрасчет и др. Позднее с запада пришли новые тенденции – сквозной маркетинг, бюджетирование, реинжиниринг бизнес-процессов, система взаимосвязанных показателей и т. д.

Процессный подход к управлению при грамотном применении сводит все эти методы в единую, гибкую и универсальную систему управления организацией. Процессный подход побуждает руководителя определить источники информации о процессе и систему ее поступления, правила работы и принятия управленческих решений, ресурсы, которыми он управляет, а затем замкнуть цепочку обратной связи управления для достижения наилучших результатов.

**Принцип 5. Улучшение.** Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель.

Кроме этого, система управления должна быть нацелена на повышение эффективности и риск-ориентированности организации. Это значит, что следует создать систему анализа результатов деятельности, которая способна реагировать на внутренние и внешние риски и возможности, усиливающую внимание к определению и исследованию коренных причин с последующими предупреждающими и корректирующими действиями. Для этого необходимо вести непрерывный мониторинг результативности процессов, качества продукции и удовлетворенности потребителей. Причем требование к качеству продукции только одно из трех. Понятие «качество» сильно дискредитировано в России за последние десятилетия. Под этим термином основная масса руководителей понимает только характеристики надёжности или в лучшем случае степень дефектности продукции.

**Принцип 6. Принятие решений, основанное на свидетельствах.** Эффективные решения должны основываться на анализе данных и информации.

Управленческие решения следует принимать исходя из достоверной информации. При этом необходимо позаботиться о том, чтобы выбранная система показателей процессов была:

- достаточно полной и позволяла адекватно оценивать результаты процессов и процедур;
- достаточно наглядной и простой для анализа и сопоставления информации.

Система показателей эффективности процессов и организации может складываться из трех основных потоков информации:

- о качестве продукции или услуги, степени ее соответствия установленным и прогнозируемым требованиям клиента, стабильности и воспроизводимости параметров продукта;
- о качестве процесса, его эффективности и ресурсоемкости, стабильности и воспроизводимости параметров процесса;
- о степени удовлетворенности клиента, возможности и выполнении предвидимых потребностей клиента.

Обработка информации должна быть построена по принципу обеспечения достоверности и наглядности. Так, графическое отображение информации всегда воспринимается легче, чем таблицы с колонками цифр.

Кроме того, применение методов математической статистики позволяет повысить вероятность принятия оптимального решения.

**Принцип 7. Менеджмент взаимоотношений.** Организация и её заинтересованные стороны (например, поставщики) взаимозависимы, а взаимовыгодные отношения повышают способность обеих сторон создавать ценности.

Стабильные долгосрочные отношения с поставщиком ведут к тому, что он будет в большей степени заботиться о качестве поставок.

А если относиться к поставщику как к источнику дополнительной прибыли и постоянно требовать от него снижения цен или работать по краткосрочным контрактам, то бизнес поставщика будет сопровождаться повышенным риском и он в свою очередь займет в отношениях с потребителем жесткую позицию и начнет страховать свои риски повышением цен.

Устойчивый успех будет достигаться с большей вероятностью в ситуации, когда организация управляет взаимоотношениями со всеми заинтересованными сторонами [6].

## **2.2 Компетентность и оценка аудиторов**

### **2.2.1 Требования к аудиторам**

Главными критериями при формировании экспертной группы для проведения аудита являются:

- компетентность экспертов, входящих в состав группы аудиторов;
- персональные качества аудиторов.

Компетентность предполагает наличие у аудиторов:

- общих знаний и навыков для проведения аудитов системы менеджмента качества;
- общих знаний и навыков по руководству аудитом систем менеджмента качества (для руководителей групп аудита);
- специальных знаний и навыков для аудита систем менеджмента качества.

Компетентность внутреннего аудитора – способность специалиста организации применять полученные знания и навыки для решения задач внутреннего аудита систем менеджмента качества. Общие знания и навыки касаются процедур, инструментов и методов аудита; проведения аудиторских проверок, реализации концепции стандартов ISO серии 9000; структуры организации, ее культурных и социальных традиций; продукции, выпускаемой предприятием. Специальные знания и навыки относятся к терминологии качества; реализации принципов менеджмента качества; процессам систем менеджмента качества. Необходимы также знания и навыки, относящиеся к методам анализа (например, статистическим) факторов, влияющих на результативность и эффективность системы менеджмента качества. Концепция компетентности аудиторов представлена на рисунке 2.2.

Персональные качества, которыми должен обладать аудитор по системам менеджмента качества, представляются по-разному.

Перечислим критерии, создающие доверие к профессионализму аудитора.

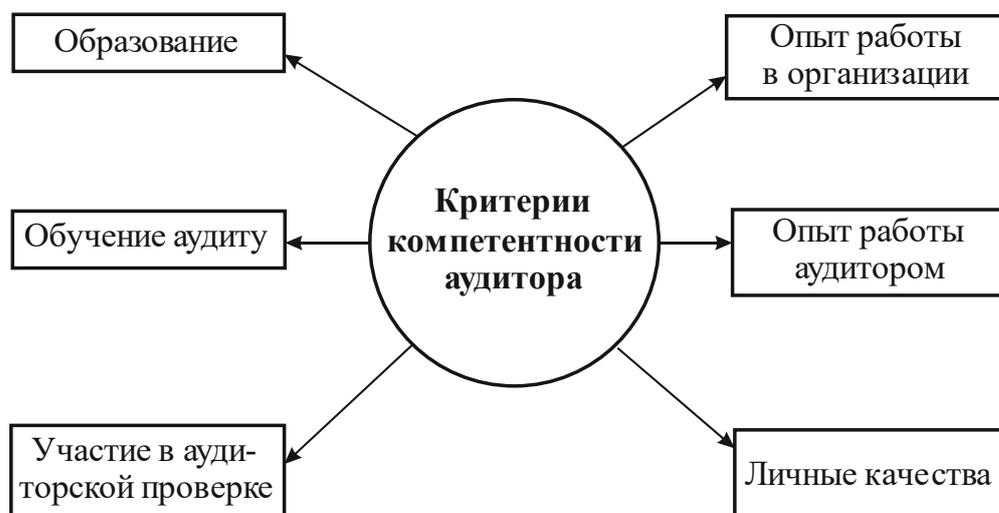


Рисунок 2.2 – Концепция компетентности аудитора

Критерий 1 – пунктуальность. Аудитор должен помнить, что проверяемый выделил для аудита свое драгоценное деловое время и ему важно, чтобы оно не было потеряно на ожидание прибытия аудитора.

Критерий 2 – подготовленность. Бесплановость аудита может раздражать проверяемого. Решающее значение для успеха имеют составленный заранее план и проведенная подготовка.

Критерий 3 – справедливость. Будьте готовы понять случайные человеческие ошибки. Если, например, в Руководстве по качеству у проверяемого нет таблицы обозначений или протокол испытаний не подписан, но это не имеет особого значения для организации, проигнорируйте данный факт. Немотивированное копание в мелочах лишает аудитора поддержки со стороны проверяемого и не способствует проведению точного и реального аудита. Если же указанные ошибки приводят к серьезным проблемам, их, конечно же, следует зафиксировать в процессе аудита.

Критерий 4 – спокойствие. Перед самым окончанием процесс аудита может стать весьма напряженным и огорчительным для проверяемых. От поведения аудитора зависит, будет ли результат продуктивным или создаст взрывоопасную ситуацию. Не подстрекайте и не участвуйте в словесных перебранках с проверяе-

мым. Это легко может дискредитировать или свести на нет аудит. Наилучший способ избежать такой ситуации – облегчить состояние проверяемого как можно раньше. Улыбка и короткий разговор на посторонние темы помогут уменьшить беспокойство.

Критерий 5 – вежливость и сердечность. Аудитор должен быть внимательным к окружающим. Аудитор не должен забывать говорить «пожалуйста» и «спасибо». Запросы на документы, интервью, демонстрации, просмотры должны быть выполнены доброжелательно и вежливо. Не относитесь к ответам сотрудников компаний с явной подозрительностью – это не прибавляет аудитору профессионализма и компетентности.

Критерий 6 – прямота и точность. Вопросы следует формулировать ясно и четко, чтобы избежать продолжительного и необязательного обмена мнениями. В то же время, если исследуемая область не ясна или лежит за пределами знаний аудитора, добивайтесь дальнейших разъяснений. Для аудита лучше добыть информацию, чем притвориться понимающим. Непонимание и смущение аудитора могут привести аудит в тупик или к противоположному результату.

Критерий 7 – признание усилий и успехов. Признавайте и одобряйте все, заслуживающее доверия. Похвала за признанные успехи должна звучать, конечно, в присутствии всей аудиторской группы (последняя встреча – хороший повод для такого мероприятия). Тех, кто внес заметный вклад в процесс улучшения, надо похвалить, так же как и предприятие в целом. Это позволит руководству проверяемых понять, что их усилия одобряются, и воодушевит на поддержку деятельности по дальнейшему улучшению, а также продемонстрирует проверяемым вашу искреннюю заинтересованность в процветании их организации.

В таблице 2.1 приведены желательные и нежелательные черты поведения аудиторов.

Таблица 2.1 – Черты поведения аудиторов

<b>Желательные</b>	<b>Нежелательные</b>
Поиск факторов	Поиск виновных
Вежливость	Грубость

## Окончание таблицы 2.1

<b>Желательные</b>	<b>Нежелательные</b>
Профессионализм	Непрофессионализм
Прямота	Уклончивость
Настойчивость	Лень
Независимость	Доверчивость
Решительность	Нерешительность
Ясность/точность	Разбросанность
Подготовленность	Неподготовленность
Честность	Нечестность
Терпение	Нетерпение
Непредубежденность	Предубежденность
Тактичность	Антагонистичность
Коммуникабельность	Некоммуникабельность
Несамонадеянность	Претенциозность

Искусство аудитора – решающее условие успеха или провала аудита. На нем основаны его принципы, поэтому важно обсуждение, как развить желательные внутренние качества аудитора.

### **2.2.2 Профессиональное общение в ходе аудита**

Мастерство письменного и устного общения выявляется быстро, однако общение – очень сложный процесс посылки и получения информации.

Каждый раз, когда сходятся два или более человека, идет процесс непрерывного общения, даже если не произносится ни одного слова. Люди «слышат» глазами так же хорошо, как и ушами. Выражение лица и движения тела, даже малозаметные, передаются бессознательно. Данный способ общения, независимо от произнесенных слов, несет весьма значительную информацию. Добавьте к этому интонацию и манеру речи, и даже простой вопрос типа «Как поживаете?» может быть воспринят как нечто значительно большее, чем просто форма вежливости. Перечисленные скрытые факторы общения могут передавать сообщения, которые определяют направление всего разговора.

Враждебность, презрение, озабоченность, гнев, усталость, скука, смущение или апатия – это как раз те эмоции, которые мо-

гут передаваться одним или несколькими скрытыми факторами общения. Можно таким образом передать нечаянно сообщения, которые расходятся со сказанным вслух, например заносчивость или благожелательность могут отражаться в позе. Процесс общения непрерывен и осуществляется не единственным путем. Чтобы уметь эффективно общаться, нужны знания и работа над собой.

Человек, способный к эффективному общению, использует все коммуникативные факторы в целях выразительности. Как только сообщение передано, неважно, намеренно или нет, оно уже не может стать «неполученным». Аудитор ответствен за ясность сообщений, которые передает, и за настроенность на их получение и расшифровку.

Общение – сложный процесс, даже когда все его участники говорят на одном языке.

**Профессиональное умение слушать.** Когда в процессе аудита интервьюируется персонал, очень легко неправильно понять, что было или что не было сообщено. Умение слушать так же важно, как и умение задавать правильные вопросы. Во время аудита аудитор может подвергаться значительному «внешнему шуму» из-за незнания окружающей обстановки и данного вида деятельности.

Человеческий мозг постоянно активен: формулирует концепции, блуждает среди банков памяти, связывает мысли и т. д. В то же время ощущения прорываются через барьер посланий в виде вздохов, звуков, запахов, прикосновений. Мозг ищет знакомые и привычные категории для каждого нового послания, которое он изучает или сравнивает, анализирует и раскладывает по полочкам. Иногда вся эта одновременно происходящая деятельность может приводить к легким «перегрузкам» и заканчиваться неправильным складыванием документов. Аудитор может получить так много информации в процессе аудита, что просто «отключится», не в силах отделить важную проблему от несущественной.

Ловушки в таких ситуациях могут проявиться в том, что аудитор будет излишне поглощен своим следующим вопросом или обдумыванием последнего ответа (уловки проверяемых приведены в таблице 2.2).

Таблица 2.2 – Примеры уловок проверяемых сотрудников

Потери времени	Они могут принимать различные формы (например, продолжительный обед, ожидание документов и персонала). Аудитор должен быть способен удерживать аудит в нужном русле
Уклончивость	Уклончивые ответы на вопросы аудитора даются в случае, если у проверяемого нет информации или он не хочет ее предоставить. Аудитор должен показать, что нужна дополнительная информация
Использование сочувствия аудитора	Иногда руководство проверяемых, имея желание, не имеет возможностей (таких как время, компетентность, бюджетные ассигнования) для обеспечения соответствующих требований. Аудитор может прийти к выводу, что проверяемые делают все возможное при доступных им средствах и по-человечески посочувствовать. Но сочувствие и симпатия к проверяемому не отвечают целям аудита и не выгодны ни одному из предприятий. Симпатия будет компрометировать цели аудита. Теплое отношение к проверяемому всегда вредно для аудита
Приукрашивание	Проверяемая организация хочет произвести самое благоприятное впечатление и перед прибытием аудитора(ов) наводит порядок, насколько это возможно. Аудитору надо отметить те сферы деятельности проверяемых, которыми они ранее пренебрегали и которые были приведены в порядок накануне визита, т.е. «приукрашены» как раз перед началом аудита. Никакое приукрашивание не может спрятать серьезных проблем
Взятничество	<p>Выступает в форме денег и может иметь другие весьма невинные формы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– способ «мировой парень», когда аудитору «помогает» один или несколько членов проверяемой организации и аудитору становится затруднительно сообщить об отрицательных результатах аудита, так как это огорчит новых «друзей»;</li> <li>– использование человеческих слабостей и интересов аудитора, разузнав о них заранее;</li> <li>– после работы аудитора могут напоить и накормить, чтобы он стал обязан в обмен написать благоприятный отчет об аудите.</li> </ul> <p>В случае явного, наглого предложения взятки в виде денег, подарков аудитор должен немедленно окончить аудит и задокументировать это событие в отчете своему руководству</p>

Такое отвлечение создает опасность упустить что-нибудь важное. Повторить то, что было сказано проверяемым, – хороший способ проверки вашего уровня внимания и понимания.

Вот некоторые стереотипы поведения человека, который не умеет слушать.

*Обороняющийся слушатель* – видит в сказанном больше, чем было сказано на деле, и может обидеться.

*Равнодушный слушатель* – не настроен на невербальное общение и не воспринимает ясные послания.

*Токующий глухарь (или общительный поросенок)* – этот тип поведения свойствен тем, кто говорит непрерывно (зачастую говоря мало по сути или повторяясь) и позволяет ответить только потому, что вынужден перевести дух, прежде чем продолжать (и все это без понимания или даже кажущегося осознания сути вашего ответа).

*Псевдослушатель* – свет горит, но в доме пусто. Такой слушатель может вежливо кивать и отвечать в подходящие моменты, но его мысли где-то далеко. Это часто (но не всегда) указывает на то, что вы либо скучно говорите, либо произносите банальности.

**Независимая позиция аудитора.** Специалисты, проводящие аудит, не должны:

- иметь предубеждений по отношению к отделам или системе, которые они проверяют;
- иметь никаких предшествующих денежных или личных отношений с проверяемыми;
- зависеть от влияния руководства проверяемых подразделений.

Независимость и объективный настрой аудиторов помогают достигнуть наиболее эффективной работы.

Отчеты аудита о результатах неудачных корректирующих воздействий и о неэтичном поведении должны рассматриваться высшим руководством очень серьезно и сопровождаться быстрыми действиями.

**Использование научного метода наблюдения.** Чтобы прийти к логичным заключениям, аудитор, наблюдая, должен быть внимателен к деталям и в то же время уметь анализировать.

Выводы, однако, не должны сообщаться до тех пор, пока они не будут подтверждены объективными доказательствами.

Наблюдение включает все аспекты получения посланий и интерпретации сообщений, аудитор должен иметь пытливый взгляд и замечать явное так же хорошо, как и тайное.

В процессе проведения аудита аудитор может заметить недостатки, относящиеся не только к системе качества. Эти наблюдения могут помочь аудитору отыскать и то, что ближе к коренным причинам отказов (недостатков) системы.

Аудитор должен иметь возможность не только выявлять существование каких-либо «находок», но и идентифицировать свои выводы. Когда наблюдения упорядочены, легче доказать, что они подтверждают находку.

**Принятие решений на основе фактов.** Важно, как в процессе аудита выявляются и интерпретируются факты. Аудитор должен всегда помнить, что его персональная предрасположенность и собственное мнение не должны быть влияющим фактором. Без объективных доказательств несоответствий процесс аудита может оказаться весьма вредным для всех участников.

Аудитор должен быть объективным в своей интерпретации фактов и допускать, что его понимание может отличаться от понимания проверяемых.

Аудитор обязан преодолеть свои личные пристрастия и предвзятые суждения, которые могут повлиять на какой-либо аспект аудита, и сосредоточиться на представленных доказательствах. Задача заключается в том, чтобы быть объективным исследователем, а не субъективным подстрекателем.

**Регулярная аттестация внутреннего аудитора.** В организации следует регулярно проводить официальное оценивание знаний, компетенций аудитора с целью присвоения ему звания аудитора или подтверждения этого звания. Аттестация проводится на стадии присуждения специалисту звания аудитора (первичная аттестация), а также при последующем регулярном подтверждении звания аудитора (периодическая аттестация). Специалист, успешно прошедший первичную аттестацию, считается квалифицированным аудитором. Аттестация проводится с определенной пери-

одичностью (как правило, один раз в год). Аттестацию осуществляет специально сформированная для этой цели комиссия. Основанием для аттестации является справка о работе аудитора за отчетный период, составленная руководителем службы внутреннего аудита, а также отзывы главных аудиторов, в группах которых работал аттестуемый.

В таблице 2.3 приведены примерные типы вопросов, задаваемых аудитором в ходе интервьюирования сотрудников организации.

Таблица 2.3 – Типы вопросов для интервью в ходе аудита

Тип вопроса	Определение и примеры
Допустимые	
Закрытый	Вопрос, предполагающий ответ «да» или «нет». Например: «В вашей работе вы используете этот документ (метод)?»
Открытый	Вопрос, предполагающий ответ не только «да» или «нет». Например: «Какие методы и контрольные средства вы используете в своей работе?»
Разъясняющий	Вопрос, требующий разъяснения, подтверждения. Например: «Не могли бы вы пояснить, что имеете в виду?»
Недопустимые	
Наводящий (возвратный)	Вопрос, наводящий на ответ или содержащий готовый ответ. Например: «Не думаете ли вы, что это так?»; «Вы регулярно проводите анализ, не так ли?»
Альтернативный	Вопрос, ответом на который может быть один из двух противоположных вариантов. Например: «Причина данного несоответствия в том или этом?»
Утверждающий	Вопрос, содержащий утверждение. Например: «Разве в этом случае могло быть иначе?»
Затрудняющий общение	Вопрос, создающий барьер в общении. Например: «Разве вас не предупреждали, что этого нельзя делать?»; «Разве я вам не говорил, что именно это и будет здесь обнаружено?»

## 2.3 Служба внутренних аудиторов

В организации, нацеленной на улучшение своей деятельности, должна быть создана служба или отдел внутренних аудиторов.

Условием успешной работы службы внутреннего аудита является ее независимость от других подразделений, что достигается путем прямого подчинения этой службы заместителю руководителя организации.

Роль и функции внутреннего аудита определяются самой организацией в зависимости от следующих факторов:

- содержания и специфики деятельности;
- сложившейся системы управления;
- состоянием системы менеджмента качества.

Деятельность службы внутреннего аудита должна осуществляться в соответствии с планом. Такой план разрабатывает руководитель службы, а утверждает руководитель организации. Конкретные работы по контролю того или иного объекта выполняются аудиторами в соответствии с программой внутреннего аудита. Программы формируют ведущие специалисты аудиторской службы на основании плана внутреннего аудита, они утверждаются руководителем этой службы.

Служба внутреннего аудита должна иметь право:

- проверять документы по деятельности организации;
- знакомиться с учредительными документами, приказами, распоряжениями должностных лиц, решениями и протоколами общих собраний учредителей, проектами и уже заключенными договорами;
- обследовать территорию организации;
- проверять наличие, состояние и сохранность имущества у материально ответственных лиц;
- требовать от руководителей структурных подразделений, сотрудников администрации необходимые для проверки документы, а также устные и письменные объяснения по возникающим вопросам;
- проводить экспертизу эффективности системы управления и анализ производственной деятельности организации;
- подготавливать предприятие к внешнему аудиту.

Служба внутреннего аудита должна нести ответственность:

- за обоснованность и своевременность представления заключений о достигнутом уровне и факторах эффективности производственной деятельности;

- обоснованность представленных предложений по улучшению организации системы контроля, материальной ответственности должностных лиц, программ развития видов деятельности, привлечения внешних ресурсов, распределения прибыли;

- правильность консультаций, оказываемых руководителям, специалистам и работникам аппарата управления.

Практика аудита свидетельствует, что в организациях, где созданы и эффективно функционируют службы внутреннего аудита, значительно выше уровень результативности систем менеджмента качества.

Например, в акционерном обществе «Электрические сети Сибири» действует отдел системы менеджмента качества и производственной системы «Роснано» (ОСМК и ПСР). Начальник отдела организует и направляет работу, определяет круг служебных обязанностей его работников. Структура отдела СМК и ПСР в рамках организационной структуры предприятия представлена на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Структура отдела СМК и ПСР

Основными задачами отдела являются:

- организация работ по контролю и анализу степени соответствия системы менеджмента качества предприятия установленным требованиям;
- организация работ по контролю и анализу уровня качества производимых предприятием продукции и услуг, включая продукцию и услуги оборонного назначения, требованиям и ожиданиям заказчика;
- предотвращение выпуска некачественной или некомплектной продукции, не соответствующей конструкторской и технологической документации, действующим стандартам, нормам и правилам, условиям контрактов/договоров;
- организация мероприятий по внедрению и развитию в АО «Электрические сети Сибири» проекта «Комплексная оптимизация производства предприятий nanoотрасли» (проект ПСР), контроль и методическое сопровождение работ по проекту ПСР.

Отдел СМК и ПСР для выполнения поставленных задач выполняет множество функций. Среди них можно выделить следующие:

- проверка соответствия системы менеджмента качества с установленной периодичностью (проведение внутренних аудитов качества), организация работ по ее совершенствованию;
- сбор данных для проведения оценки результативности внедрения системы менеджмента качества на предприятии;
- контроль качества проведения исследований/испытаний и соблюдения технологической дисциплины при проведении исследований объектов, содержащих делящиеся ядерные материалы и радиоактивные материалы;
- контроль выполнения корректирующих действий с целью устранения причин несоответствий, выявленных в ходе проведения внутренних/внешних аудитов качества;
- координация деятельности подразделений предприятия по постоянному улучшению качества производимых продукции и услуг, включая продукцию и услуги оборонного назначения.

Совместно с работниками отдела охраны труда сотрудники отдела СМК участвуют в выявлении опасных и вредных произ-

водственных факторов на рабочих местах, проводят оценку уровней профессиональных рисков, разрабатывают планы и программы по их снижению для улучшения условий и охраны труда. Службы качества осуществляют свою деятельность в тесном контакте со всеми отделениями организации. Многие предприятия сталкиваются с тем, что СМК действует изолированно и почти не влияет на результаты деятельности предприятия. Проекты и документы, разрабатываемые отделом качества, оказываются формальностью, не внедряются в подразделениях, поэтому не приносят желаемых результатов. Такое положение обуславливает неудовлетворенность и непонимание необходимости СМК со стороны персонала. И для того чтобы СМК была эффективной, нужно приложить немало усилий.

В АО «Электрические сети Сибири» отдел СМК и ПСР, взаимодействуя со всеми подразделениями предприятия (рисунок 2.4), получает всю необходимую информацию, документы, требующиеся для деятельности подразделения, а также представляет отчеты по проведенным внутренним и внешним аудитам, сведения об обнаруженных несоответствиях.



Рисунок 2.4 – Схема взаимодействия отдела СМК и ПСР с другими подразделениями предприятия

Отдел качества вносит большой вклад в построение и поддержание благоприятной, дружеской атмосферы на всем предприятии, хороших отношений и взаимодействия между всеми подразделениями. Основываясь на таком принципе менеджмента качества, как процессный подход, отдел качества обеспечивает управление взаимосвязанными процессами как единой системой, благодаря чему улучшается деятельность организации в целом. От эффективности и оперативности решений, принимаемых службой качества, во многом зависит успех организации.

## **Контрольные вопросы**

1. Назовите нормативные документы, на основе которых осуществляется деятельность по аудиту систем менеджмента качества.
2. Какими личными качествами должен обладать аудитор?
3. Назовите права и обязанности главного аудитора.
4. Кто ещё (кроме аудиторов) может участвовать в процессе аудита систем менеджмента качества?
5. Назовите права и обязанности аудитора.
6. Назовите права и обязанности персонала аудируемых организаций.

## **Задания**

1. На основе расчётной матрицы из стандарта по аудиту рассчитайте трудозатраты на сертификационный аудит системы менеджмента качества организации, состоящей из 300 человек.
2. Приведите примеры для расчёта численности внутренних аудиторов.
3. Распределите данные виды деятельности в ходе подготовки и проведения аудита между ведущим аудитором и аудитором: разработка программы аудита; формирование аудиторской группы; распределение и организация работы аудиторской группы; знакомство с документацией, необходимой для проведения аудита; представление аудиторской группы руководителю аудируе-

мого подразделения; сбор и анализ объективных доказательств; документирование хода и результатов аудита; принятие окончательного решения в ходе аудита; подготовка отчета об аудите; информирование руководителя аудируемого подразделения о результатах аудита.

## 3 ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОВЕДЕНИЕ АУДИТА СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

### 3.1 Управление программой аудита

Программа аудита – это документ, который является основой для проведения аудитов качества в организации. В течение года в организации может быть запланировано несколько аудитов различных типов и видов. Например, внутренний аудит, надзорный аудит за сертифицированной системой менеджмента качества, аудит второй стороны, аудит третьей стороны, комплексный аудит. Все эти аудиты включают в программу. Программа составляется, как правило, на календарный год и включает все аудиты, планируемые на этот период, их цели и объекты.

В ISO 19011:2018 рекомендовано: программа аудита должна содержать информацию и ресурсы, необходимые для организации аудитов и их результативного и эффективного проведения в установленные сроки, а также может включать:

- цели программы аудита и отдельных аудитов;
- объем, количество, типы, места и график проведения аудитов;
- процедуры аудита;
- критерии аудита;
- методы аудита;
- формирование группы (групп) по аудиту;
- необходимые ресурсы, в том числе расходы на командировки и размещение аудиторов;
- мероприятия, связанные с соблюдением конфиденциальности, обеспечением защиты информации, и другие.

Необходимо осуществлять мониторинг и измерения, связанные с внедрением программы аудита, для достижения поставленных целей. Для того чтобы идентифицировать возможные улучшения, программу аудита следует анализировать и выявлять риски и возможности.

Управление программой аудита осуществляется на основе цикла Деминга PDCA (планирование – выполнение – проверка – действие).

Управление программой аудита осуществляет лицо, утвержденное высшим руководством организации и наделённое необходимыми полномочиями, обязанностями и ответственностью.

Как правило, функция по управлению программой аудита возлагается на представителя руководства организации, ответственного за разработку, внедрение и поддержание в рабочем состоянии процессов СМК.

Обязанности и права лиц, ответственных за программу аудита и его проведение, должны быть определены во внутренних документах организации. В обязанности лица, ответственного за управление программой аудита, входят:

- разработка, внедрение, контроль, анализ и совершенствование программы аудита;
- определение необходимых для реализации программы аудита ресурсов и обеспечение их наличия;
- контроль действий проверяющих организаций при совместном аудите;
- определение целей и объёма программы аудита;
- определение ответственности и процедур по программе аудита;
- формирование аудиторских групп и назначение их руководителей;
- оценка работы аудиторов и аудиторских групп на соответствие требованиям, изложенным в нормативных документах.

Перечень прав по управлению программой аудита, предоставленных ответственному лицу, определяет высшее руководство организации.

При разработке программы аудитов на год определяются их цели и объём, ответственность, ресурсы и процедуры.

**Цели программы аудита** ставятся исходя из задач и целей, которые важны в данный период для организации. При определении целей следует учитывать факторы, влияющие на функционирование и результативность системы менеджмента качества. К таким факторам относятся:

- требования стандартов на системы менеджмента качества;
- стратегические планы организации;
- законодательные требования;
- требования потребителей;
- приоритеты руководства и заинтересованных сторон;
- потребности в улучшении системы менеджмента качества.

Представим примеры целей программы аудитов:

– проверка соответствия системы менеджмента качества требованиям стандарта (например, ГОСТ Р ИСО 9001-2015) [7]. Данный вид аудита наиболее распространённый, он проводится постоянно через запланированные интервалы времени в целях подтверждения функционирования, эффективности и результативности системы менеджмента качества. Результатом такого аудита могут быть рекомендации по совершенствованию системы менеджмента качества;

– проверка соответствия результативности и эффективности процессов. Этот вид аудитов может планироваться для определения результативности и соответствия процессов коммерческим интересам организации;

– проверка надёжности поставщика. Это аудит второй стороны, который проводится у поставщика. Для его проведения могут привлекаться внешние аудиторы. Для таких проверок требуются определённые материальные и технические ресурсы, которые необходимо предусмотреть при составлении программы аудита;

– надзорный (или инспекционный) контроль сертифицированной системы менеджмента качества. Его проводит орган, выдавший сертификат соответствия системы менеджмента качества. Надзорный контроль проводится ежегодно в определённые сроки, требует привлечения финансовых, материально-технических и человеческих ресурсов организации-держателя сертификата соответствия системы менеджмента качества.

**Объём программы аудита** представляет собой совокупность проверяемых подразделений, требований нормативных и законодательных документов, относящихся к проверяемому объекту, критериев аудита. При разработке программы аудитов важно определить истинный объём аудита, так как от этого зависит фактическое достижение его целей.

При определении объёма аудита следует учитывать:

- размеры проверяемых подразделений;
- количество подразделений в организации и их взаимодействие;
- цели аудита;
- характер и количество требований к объекту проверки, изложенных в нормативных, законодательных или договорных документах;
- существенные изменения в структуре организации, в технологии производства продукции или оказании услуг;
- наличие языковых, социальных и культурных особенностей в проверяемой организации.

Объём аудита влияет на формирование аудиторской группы, от него зависит определение общей компетентности аудиторской группы, её численность и необходимость включения в группу технических экспертов, переводчиков, время, необходимое для проведения аудита, потребность в финансовых, материально-технических и других ресурсах.

## **3.2 Порядок проведения аудитов**

### **3.2.1 Типовая схема организации и проведения аудита**

Основанием для проведения проверок является программа аудитов, которая содержит все плановые аудиты, предусмотренные на определенный период, как внутренние, так и внешние. Каждый тип аудита требует соответствующей подготовки в зависимости от целей проверки и ее сложности.

Типовая схема организации и проведения аудитов включает семь блоков.

1. Организация проведения аудита.
2. Анализ документов.
3. Подготовка к проведению аудита на месте.
4. Проведение аудита на месте.
5. Подготовка, утверждение и рассылка отчета (акта) по аудиту.

6. Завершение аудита.

7. Действия по результатам аудита.

Рассмотрим действия в соответствии с представленной на рисунке 3.1 схемой.

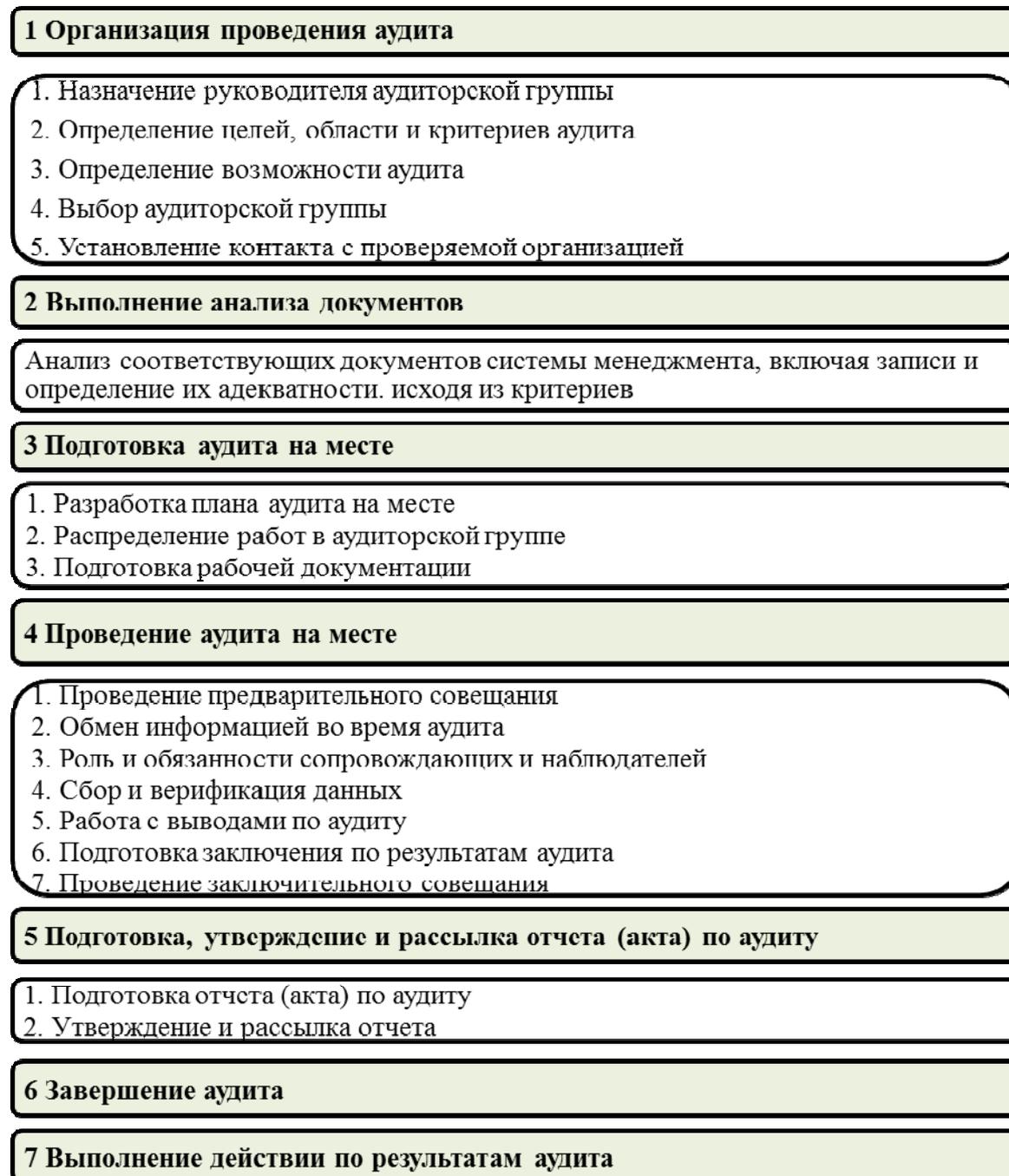


Рисунок 3.1 – Типовая схема организации и проведения аудитов

### 3.2.2 Организация проведения аудита

**Назначение руководителя аудиторской группы.** Руководителя аудиторской группы назначает ответственный за менеджмент программы аудитов из числа подготовленных и опытных специалистов, обладающих компетентностью руководителя аудиторской группы в соответствии с ISO 19011:2018. При проведении совместного аудита необходимо достичь соглашения проверяющих организаций относительно полномочий руководителя аудиторской группы.

**Определение целей, области и критериев аудита.** При организации проведения аудита для определения его целей, области и критериев руководствуются программой аудитов, причем общая цель, изложенная в программе, может быть значительно детализирована и структурирована применительно к типу и мотивам выполняемого аудита.

При проведении внутренних аудитов систем менеджмента, кроме постановки типовых целей, должны через определенные интервалы времени проводиться аудиты в целях, предусмотренных требованиями соответствующих стандартов.

Например, в соответствии с требованиями п. 9.2 ГОСТ Р ИСО 9001-2015 целью внутренних аудитов является установление, что система менеджмента качества [8]:

- соответствует запланированным мероприятиям, предусмотренным в п. 8.1 ГОСТ Р ИСО 9001-2015;
- соответствует требованиям упомянутого стандарта;
- соответствует требованиям к системе менеджмента качества, разработанным самой организацией;
- внедрена результативно;
- поддерживается в рабочем состоянии.

Область аудита – это пространство и время, в котором проводится аудит. Определяются подлежащие проверке структурные подразделения организации, их месторасположение, деятельность и процессы, которые подвергаются проверке, а также сроки и время проверок.

**Определение возможности аудита.** При подготовке к проведению аудита должны быть выявлены и устранены все факторы,

которые могут отрицательно повлиять на возможность провести его в запланированном объеме или создать условия, при которых аудит невозможно провести. Такими факторами согласно ISO 19011:2018 могут быть:

- недостаточность информации для планирования аудитов: о количестве и размерах проверяемых подразделений, месторасположении подразделений или филиалов организации, продукции, процессах, структуре управления организацией, наличии производственных опасностей и вредностей, культурных и социальных особенностях и т. п.;

- неадекватное сотрудничество аудиторов и персонала проверяемых организаций или подразделений. Аудит качества базируется на взаимных действиях аудиторов и аудируемых лиц. Аудит качества – это выявление несоответствий в системе менеджмента и в процессах, причин несоответствий и устранение этих причин в целях улучшения деятельности, а не поиск виновных в нарушениях. Улучшение деятельности принесет дополнительные ценности организации, что будет способствовать укреплению духа сотрудничества при проведении аудитов. Неадекватность сотрудничества может быть порождена недоверием к аудиту, боязнью отрицательной реакции руководства или прежним отрицательным опытом взаимодействия с аудиторами. Особое внимание адекватности сотрудничества с проверяемыми подразделениями необходимо уделять при проведении внутренних аудитов. Закрытость, недоверие к аудитам, нежелание сотрудничать и содействовать их проведению со стороны проверяемых подразделений приведет к дискредитации не только внутренних аудитов, но и всей системы менеджмента качества;

- недостаточность времени и необходимых ресурсов. Дефицит времени как у аудиторов, так и у проверяемых и отсутствие необходимых ресурсов могут создать условия, при которых проведение аудита невозможно. Дефицит времени у руководителей и персонала подразделений, где планируется проверка, может возникнуть, например, когда происходит авария, капитальный ремонт, кадровая перестройка, совпадение по времени с другой проверкой и т. п.

В случае выявления невозможности проведения аудита необходимо принимать альтернативные, приемлемые сторонами решения, согласованные со всеми заинтересованными сторонами.

**Выбор аудиторской группы.** Персональный состав аудиторской группы может оказать существенное влияние на успешное проведение аудита. При выборе аудиторской группы необходимо обеспечить ее общую компетентность, доверие и возможность сотрудничества с персоналом проверяемой организации, получение необходимой и достоверной информации за время аудита.

Должны соблюдаться объективность и беспристрастность аудиторов и аудита.

Внутренние аудиторы не должны проверять собственную работу.

При определении численности и состава аудиторской группы учитывают следующие факторы:

- цели, область, критерии и продолжительность аудита;
- вид аудита (комплексный или совместный);
- общую компетентность группы, необходимую для достижения целей аудита;
- законодательные требования, требования регламентов, контрактов и органов по аккредитации и сертификации;
- необходимость обеспечения независимости аудиторской группы от проверяемой деятельности в целях исключения конфликта интересов;
- возможности членов аудиторской группы результативно сотрудничать с проверяемой организацией и совместно работать;
- язык аудита и понимание специфических социальных и культурных ценностей организации (с учетом собственного опыта аудиторов или при поддержке технического эксперта).

При необходимости в аудиторскую группу включают технических экспертов, а также стажеров. Технические эксперты не участвуют в процессе аудита, а стажеры могут выполнять отдельные действия под руководством аудитора. Аудиторская группа может состоять из одного аудитора, в этом случае он выполняет обязанности и руководителя группы, и аудитора.

Заказчик, проверяемая организация имеют право требовать замены членов аудиторской группы по объективным причинам,

например член аудиторской группы работал ранее в проверяемой организации или же оказывал ей услуги по консалтингу, неэтичное поведение члена аудиторской группы в прошлом и т. п. Причины доводят до сведения руководителя аудиторской группы и ответственного за управление программой аудита. Решение по замене членов аудиторской группы должно быть согласовано с заказчиком аудита и проверяемой организацией.

**Установление начального контакта с проверяемой организацией.** Цели начального контакта определены в ISO 19011:2018 и состоят в следующем:

- определение каналов обмена информацией с представителем проверяемой организации;
- подтверждение полномочий для проведения аудита;
- предоставление информации по предлагаемому графику аудита и составу аудиторской группы;
- получение разрешения на доступ к соответствующим документам, включая записи;
- определение необходимых правил обеспечения безопасности работ на месте;
- определение подготовительных мероприятий к аудиту;
- согласование присутствия наблюдателей и сопровождающих лиц для аудиторской группы.

Начальный контакт дает возможность окончательно убедиться в возможности проведения аудита, в безопасности аудиторов и готовности организации к сотрудничеству. Начальный контакт должен состояться заблаговременно с использованием официальных и неофициальных способов связи.

При внутренних аудитах существует угроза, что начальный контакт будет носить формальный характер или сведется только к уведомлению подразделений организации об аудите. Такая практика порочна, поскольку обусловлена тем, что внутренние аудиторы являются работниками проверяемой организации, хорошо знают организацию и ее персонал.

Выполнение требования о проведении начального контакта с проверяемым подразделением при внутренних аудитах способствует поддержанию авторитета аудиторов, препятствует возникновению фамильярности и излишне доверительных взаимоотно-

шений с персоналом, которые могут отрицательно повлиять на объективность аудита.

### 3.2.3 Выполнение анализа документов

До прибытия непосредственно в организацию или в подразделение аудиторам необходимо тщательно ознакомиться со структурой и видами деятельности организации, а также с документацией системы менеджмента.

В ISO 19011:2018 установлено требование по предварительному анализу документов проверяемой организации. Прежде чем начать деятельность по аудиту на месте, анализируют документы проверяемой организации, документы по системе менеджмента, записи, а также отчеты по предыдущим аудитам с целью определения соответствия системы документам и критериям аудита. Анализ должен учитывать размер, вид деятельности и сложность организации, а также цели и область аудита.

В некоторых случаях такой анализ может быть отложен до начала проведения аудита на месте, если это не нанесет ущерба его результативности. В других случаях может оказаться необходимым предварительно посетить место проведения аудита для получения необходимой информации.

Например, при подготовке аудита в целях сертификации системы менеджмента качества третья сторона до выезда на место запрашивает у заявителя для анализа ряд документов, в частности [9]:

- политику организации в области качества;
- структурную схему проверяемой организации с указанием административных и инженерных служб, основных и вспомогательных подразделений;
- структурную схему службы качества проверяемой организации (если она не включена в общую структурную схему);
- перечень документов СМК;
- документированную информацию, установленную ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

Это минимальный перечень запрашиваемых документов, который может быть дополнен и уточнен в каждом конкретном

случае по решению третьей стороны. Кроме того, могут быть выборочно запрошены документы, необходимые организации для обеспечения эффективного планирования, осуществления процессов и управления ими в соответствии с действующим перечнем документов СМК, включая записи.

Если документация признана неадекватной, то руководитель аудиторской группы информирует об этом проверяемую организацию, ответственного за программу аудитов и заказчика аудита (при внутренних аудитах руководство организации) для принятия решения о приостановке аудита или его продолжении.

### 3.2.4 Подготовка аудита на месте

**Разработка плана аудита.** План аудита разрабатывает руководитель аудиторской группы за 2 недели до проверки. План согласовывается с заказчиком аудита, аудиторской группой и руководителем проверяемой организации или подразделения при внутреннем аудите.

План аудита должен включать:

- цели аудита;
- критерии аудита и ссылочные документы;
- область аудита, включая идентификацию организационных и функциональных подразделений и процессов, которые будут проверяться;
- дату и место проведения аудита;
- ожидаемое время и продолжительность проведения аудита на месте, включая совещания с руководством проверяемой организации, совещания групп по аудиту;
- роли и обязанности членов аудиторской группы и сопровождающих лиц;
- распределение соответствующих ресурсов по «критичным местам» проведения аудита.

При необходимости в план аудита включают:

- определение представителей проверяемой организации для участия в аудите;

- рабочий язык и язык отчета (акта) по аудиту (если он отличается от родного языка аудитора и (или) языка, на котором составлена документация проверяемой организации);
- содержание отчета (акта) по аудиту;
- материально-техническое обеспечение (средства передвижения, оборудование на рабочем месте аудиторов и др.);
- мероприятия по обеспечению конфиденциальности;
- любые действия по результатам аудита.

В зависимости от уровня сложности и типа аудита (первичный или последующие аудиты, внешний или внутренний) план может быть соответствующим образом детализирован, чтобы отразить уровень сложности аудита. План аудита должен быть достаточно гибким, чтобы можно было на месте проведения аудита при необходимости внести изменения, например скорректировать время и продолжительность аудита в отдельных подразделениях, область аудита, обязанности членов аудиторской группы.

Замечания и возражения со стороны проверяемых организаций или подразделений должны быть учтены, а измененный план согласован с заинтересованными сторонами.

Окончательный вариант плана необходимо представить аудируемой стороне перед началом аудита в разумные сроки, например за две недели до начала проверки.

Форма плана аудита представлена в приложении А.

**Распределение работ в аудиторской группе.** Распределение ответственности за аудит конкретных процессов, участков, областей и видов деятельности осуществляет руководитель аудиторской группы при составлении плана аудита. Распределяя ответственность, необходимо учитывать потребности в обеспечении независимости и компетентности аудиторской группы. При наличии в группе стажеров и технических экспертов их ответственность также отражается в плане аудита.

**Подготовка рабочей документации.** Весь процесс аудита должен быть документирован. Исходя из этих требований, прежде чем аудиторы начнут проверку, необходимо подготовить рабочие документы, которые могут включать:

- рабочий журнал аудитора;

- чек-лист аудитора (таблица 3.1);
- другие документы в соответствии с процедурой по проведению внутренних аудитов.

Таблица 3.1 – Чек-лист аудитора

№ п/п	Критерий аудита	Вопрос аудитора	Ответ		Примечание
			Да	Нет	

Рабочий журнал может быть произвольной формы, главное, чтобы аудиторы заносили в этот журнал все свидетельства аудита. Затем по результатам оценки собранных свидетельств на соответствие критериям аудита формируются выводы.

Вопросник аудитора, или чек-лист (контрольный лист), является основным рабочим документом, в котором содержатся критерии аудита и вопросы аудитора, касающиеся этих критериев. Заблаговременно продуманный и составленный вопросник позволяет аудитору собрать необходимую информацию в ходе проверки и получить ответы на все вопросы.

Разработанный чек-лист способствует тому, что аудитор не тратит время в ходе проверки на обдумывание, какие еще поставить вопросы и что еще проверить.

Формулируя вопрос, аудитор должен быть уверен, что он относится к данному критерию, позволяет полностью раскрыть сущность требований критерия и является прямым вопросом, т. е. вопросительным предложением. Например: «Скажите, определена ли в СМК последовательность процессов?». Тщательно подготовленный вопросник поможет аудитору избежать нерациональной траты времени, провести проверку четко в соответствии с планом, иметь уверенный и деловой вид в глазах проверяемых.

Вопросы могут быть составлены заранее по всем критериям стандарта требований на систему менеджмента качества, а затем те или иные из них включаться в вопросники по проведению конкретного аудита в соответствии с запланированными критериями. Критерии должны по смыслу соответствовать ГОСТ Р ИСО 9001-

2015 и выражаться глаголом «должен», например: «организация должна...», «высшее руководство должно...», «верификация должна осуществляться...» и т. п.

### **3.3 Проведение аудита на месте**

#### **3.3.1 Проведение предварительного совещания**

Аудит на месте начинается с проведения предварительного совещания, на котором устанавливаются первые деловые контакты аудиторов с персоналом проверяемой организации (или подразделения), поэтому важно убедить сотрудников проверяемых объектов в отсутствии каких-либо угроз и неприятностей по результатам аудита. Следует объяснить, что предстоящий аудит имеет целью установление несоответствий в системе менеджмента, а совсем не поиск упущений в работе персонала. Устранение выявленных несоответствий улучшит систему менеджмента и положительно повлияет на результаты работы организации.

Участниками предварительного совещания являются члены аудиторской группы, руководство проверяемой организации, руководители проверяемых подразделений и сопровождающие лица. Председателем предварительного совещания является руководитель аудиторской группы.

Цели предварительного совещания:

- подтвердить план аудита;
- убедиться в наличии необходимых условий и возможностей для успешного проведения аудита;
- обсудить вопросы, возникшие у проверяемой организации.

Повестка предварительного совещания согласно ISO 19011:2018:

- представить участников, включая их роль в аудите;
- подтвердить цели, область, критерии аудита;
- подтвердить график проведения аудита и другие соглашения с проверяемой организацией, связанные с аудитом (даты и время заключительного совещания, любые промежуточные совещания аудиторской группы и руководства проверяемой организации и дальнейшие изменения);

- ознакомить с методами и процедурами аудита, включая информирование проверяемой организации о том, что свидетельства аудита будут основаны на выборках доступных данных и в аудите будет присутствовать элемент неопределенности;
- подтвердить официальные каналы связи между аудиторской группой и проверяемой организацией;
- подтвердить язык, используемый при аудите;
- подтвердить, что проверяемая организация будет информирована о ходе аудита во время его проведения;
- подтвердить, что любые ресурсы и средства, необходимые аудиторской группе, будут доступны;
- подтвердить обеспечение конфиденциальности;
- подтвердить обеспечение безопасности работы, ознакомление с процедурами на случай чрезвычайной ситуации и обеспечение безопасности аудиторской группы;
- подтвердить наличие, роль и фамилии всех сопровождающих лиц;
- ознакомить с методами составления отчетов, включая классификацию несоответствий;
- информировать об условиях, при которых аудит может быть прекращен;
- информировать о системе рассмотрения апелляций по проведению аудита или заключениям по его результатам.

На предварительном совещании необходимо присутствие сопровождающих лиц.

### **3.3.2 Обмен информацией во время аудита**

Во время аудита необходим периодический обмен информацией между аудиторами и руководителем аудиторской группы о ходе проверки. Обычно это происходит ежедневно в установленное время для того, чтобы оценить реальные возможности в проведении аудита, перераспределить обязанности или внести изменения в план аудита. Любое изменение в плане аудита необходимо документировать и согласовывать с проверяемой организацией или проверяемым подразделением.

Руководитель аудиторской группы периодически обменивается информацией с проверяемой организацией о ходе аудита и о проблемах, возникающих при аудите. Если во время аудита получено свидетельство о возможном существенном риске, связанном с экологическими аспектами, безопасностью персонала или с качеством продукции, то об этом необходимо срочно сообщить проверяемой организации или подразделению.

### **3.3.3 Роль и обязанности сопровождающих лиц и наблюдателей**

Сопровождающие лица назначаются руководством проверяемой организации для оказания помощи аудиторам. Они обеспечивают аудиторам доступ к документам и объектам, имеющим отношение к аудиту, необходимые контакты с персоналом, техническую безопасность аудиторов при нахождении на территории организации, но не вправе вмешиваться в процесс аудита. Сопровождающие лица обязаны исполнять роль свидетелей от имени организации в спорных ситуациях, касающихся наблюдений аудита.

Очень часто в качестве сопровождающих лиц при внешних аудитах организации назначают внутренних аудиторов, что позволяет оказать квалифицированную помощь сторонним аудиторам, а также дает возможность внутренним аудиторам наблюдать и перенимать опыт работы у внешних аудиторов.

### **3.3.4 Сбор и верификация данных**

Для сбора необходимой информации, касающейся критериев аудита, используются следующие методы:

- опросы работников;
- наблюдения за деятельностью, окружающей производственной средой и условиями работы;
- анализ документов.

Аудиторам необходимы различные источники информации для уверенности в достоверности и объективности полученных сведений, относящихся к области и критериям аудита. Источниками информации могут быть:

- сведения, полученные от работников проверяемой организации;
- наблюдения за производственной деятельностью и условиями работы;
- документы (политика, цели, планы, процедуры, стандарты, инструкции, лицензии и разрешительные документы, спецификации, чертежи, контракты и заказы);
- записи (протоколы) проверок, протоколы совещаний, отчеты (акты) по аудитам, записи по мониторингу программ и результаты измерений;
- итоговые данные, показатели анализа и результативности;
- программы выборочного исследования проверяемой организации и данные по управлению выборками и процессами измерений;
- отчеты, которые могут быть источниками, например, сведений от потребителей, другая информация, получаемая извне, оценки поставщиков;
- компьютерные базы данных и веб-сайты.

Вся полученная информация должна быть верифицирована, т. е. аудитор должен проверить и записать в рабочем журнале, какому требованию (параграф, пункт и т. п.) какого документа она соответствует. Только верифицированная информация может быть свидетельством аудита.

Рассмотрим методы сбора информации.

**Проведение опроса работников.** К опросу персонала аудитор готовится заблаговременно. Цель опроса – получить информацию от непосредственного исполнителя о соответствии фактической деятельности требованиям документации СМК.

Опрос применяется также для уточнения информации, полученной из других источников. При подготовке опроса и его проведении аудиторы должны учитывать следующие условия.

Опросы проводят с лицами, выполняющими работы в пределах области аудита. Задача аудитора состоит в том, чтобы получить информацию из первых рук.

Опрос проводят в рабочее время и, как правило, на рабочем месте. Это необходимо для того, чтобы меньше отвлекать опра-

шиваемого от основной работы или не занимать его нерабочее время (обеденный перерыв, паузы для отдыха, конец рабочего дня), так как работник будет стремиться быстрее закончить опрос.

Опрашиваемое лицо должно быть психологически подготовлено к опросу, опрос следует вести в доброжелательном тоне. Залог успешности опроса – положительный психологический настрой опрашиваемого, поэтому он должен быть заранее уведомлен об опросе. О беседе должен быть информирован непосредственный руководитель опрашиваемого, который должен быть уверен, что встреча с аудиторами не несет каких-то угроз или неприятностей.

Необходимо объяснить причину опроса и записей. Открытость и ясность действий аудитора способствует установлению атмосферы взаимного доверия, раскрепощения собеседника и помогает «разговорить» его, аудитор – это слушатель. Заданные вопросы и ответы необходимо записывать в рабочий журнал, но при виде записей у многих людей возникает настороженность, которая может заставить их замолчать. Поэтому аудитору следует сразу объяснить опрашиваемому, что ведение записей – правило, профессиональная обязанность аудитора, что полученная информация не будет разглашена, а по завершении беседы показать ему свои записи. Эти действия помогут снять настороженность и будут способствовать продуктивному проведению опроса.

Опрос желательно начинать с просьбы рассказать о своей работе. Так легче всего начать разговор и преодолеть отчужденность. Для того чтобы «разогреть» и приблизить к себе собеседника, опытные аудиторы в начале опроса две-три минуты посвящают беседе на нейтральные темы: о семье, об отдыхе, о культурном, спортивном или общественном событии.

Необходимо избегать наводящих вопросов. Для успешного проведения беседы большое значение имеет формулировка вопроса. Разъясняющие вопросы настраивают опрашиваемого давать подробные объяснения, которые могут содержать ценную информацию для аудитора. Аудитор всегда имеет в руках чек-лист (контрольный лист) и, проводя беседу, пытается получить ответы на содержащиеся в нем вопросы. Формулировка вопросов

в контрольном листе мало подходит для опроса персонала. При опросе работников наиболее полезными словами будут «кто, когда, почему, как, где и что», а также «пожалуйста, покажите мне».

Например, чтобы получить ответ на вопрос: «Определены ли процессы, необходимые для СМК?», при опросе персонала его необходимо формулировать следующим образом: «В какой документированной информации определены процессы, необходимые для СМК?». Если, например, последует ответ: «Процессы нашей СМК определены в Руководстве по качеству», то аудитор должен задать следующий вопрос: «Покажите, пожалуйста, Руководство по качеству». Убедившись в наличии такого документа и описания в нем процессов, можно будет в чек-листе на поставленный вопрос записать ответ: «Да».

**Наблюдение за деятельностью, окружающей производственной средой и условиям работы.** Известно, что зрение является наиболее информативным органом чувств человека. Этот метод позволяет получить информацию, не отрывая персонал от работы. Наблюдение или осмотр чаще всего применяется при проверках в производственных помещениях, мастерских, на складах и т. п.

Например, в плане внутреннего аудита предусмотрена проверка производственной среды (п. 6.4 ГОСТ Р ИСО 9001-2015) на складе готовой продукции. По этому критерию в контрольном листе записан вопрос: «Создана ли необходимая производственная среда на складе готовой продукции?». При подготовке к проверке в ходе изучения аудитором соответствующей документации было установлено, что в помещении должна быть температура 15–20 °С, о чем два раза за смену в журнале работник склада делает запись. Просмотр рабочего журнала подтвердил, что в нем фиксируется соответствующая температура два раза за смену. При осмотре помещения склада аудиторы убедились, что на рабочем месте имеется средство измерения температуры, оно в рабочем состоянии и проверено. В данном случае можно поставить в контрольном листе ответ: «Да», не задавая никаких вопросов работнику склада и не отвлекая его от работы.

**Анализ документов.** Объектом анализа является документация СМК:

- политика в области качества и экологии;
- руководство по качеству;
- документированная информация, требуемая стандартами на системы менеджмента, а также прочие документы и записи, разработанные организацией в рамках системы менеджмента качества и определенные ею как необходимые для обеспечения эффективного планирования, осуществления процессов и управления процессами.

Анализ документов может быть сплошной или выборочный (в зависимости от ресурсов). При определении выборки необходимо обеспечивать ее представительность. Считается, что представительной выборка может быть при наличии не менее 20 % экземпляров документов.

При анализе документов проверяется их соответствие требованиям стандарта на систему менеджмента качества и порядок управления ими.

При подготовке к аудитам, целью которых является проверка функционирования и результативности процессов, проводится анализ и изучение таких документов, как рабочие или должностные инструкции, методики, записи. Таким образом аудитор получает детальное представление о процессе, чтобы составить план наблюдения за ним и чек-лист опроса персонала.

### **3.3.5 Работа с выводами по аудиту**

Процесс анализа собранных документов и получения выводов и заключения по результатам аудита представлен на рисунке 3.2.

Свидетельствами аудита могут быть только верифицированные данные. Верификация данных – это подтверждение на основе объективных данных, что установленные требования были выполнены. В процессе верификации аудитор окончательно определяет, являются ли собранные данные требованиями СМК и выполнены ли они.

Следующий этап – анализ свидетельств аудита на соответствие критериям аудита.

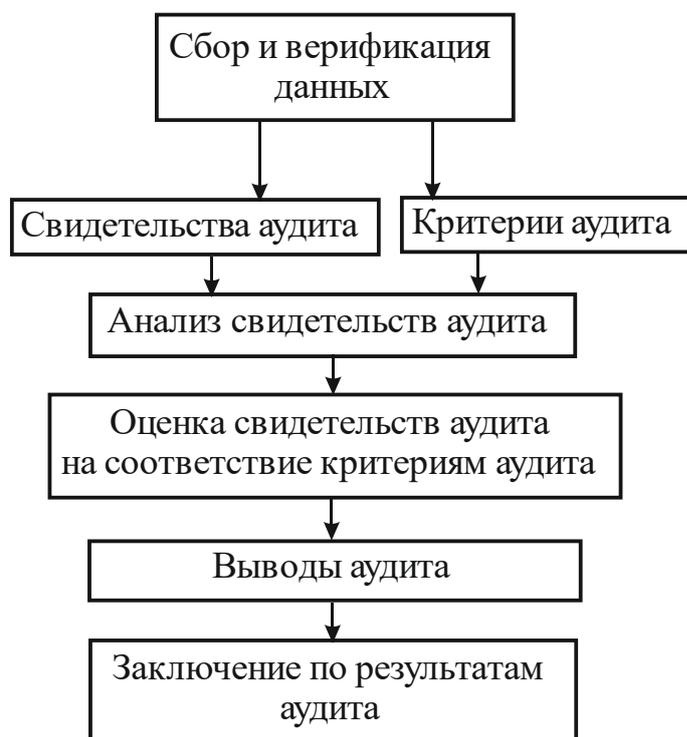


Рисунок 3.2 – Схема процесса получения выводов и заключения по результатам аудита

В результате такого анализа формируются выводы аудита о соответствии или несоответствии критериям аудита в проверяемом подразделении или процессе, а также о возможности улучшения.

### **3.3.6 Несоответствия и проведение корректирующих мероприятий при внутренних проверках**

Несоответствие, характеризуемое значительным расхождением между планируемым и фактическим состоянием объекта качества и требующее для его устранения специальных исследований, принято считать проблемой качества (по ГОСТ Р ИСО 9000-2015 несоответствие – невыполнение требования).

Любая проблема качества может рассматриваться как несоответствие, но не любое несоответствие представляет собой проблему качества.

Наряду с фиксацией несоответствий аудитор в ходе аудита делает замечания, т. е. критические суждения о состоянии обследуемого объекта.

По каждому выявленному несоответствию руководитель проверяемого подразделения разрабатывает корректирующие действия (рисунок 3.3), определяет сроки их выполнения и согласует с аудитором.

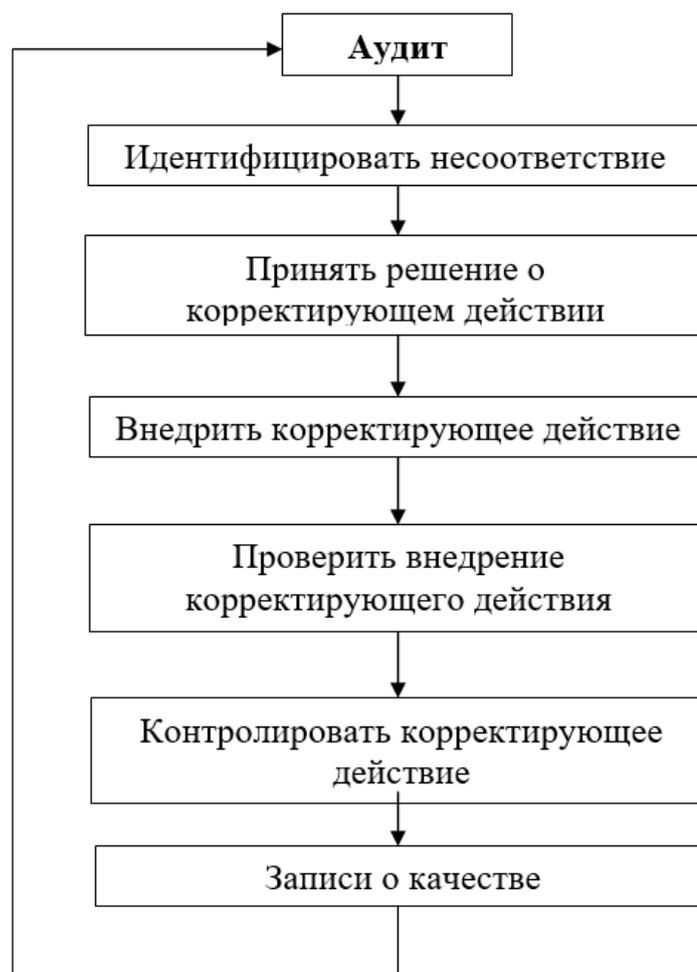


Рисунок 3.3 – Корректирующие действия

Различают существенные и несущественные несоответствия.

Примеры существенных несоответствий:

– невозможность соотнесения с любой статьёй стандарта, по которому осуществляется аудит;

– невозможность осуществить одно из требований стандарта.

Примером несущественного несоответствия является одиночное отклонение от требований.

Возможны случаи, когда достаточное число незначительных несоответствий может классифицироваться как значительное несоответствие. Существует подход, при котором три и более не-существенных отклонения от требований какого-либо раздела стандарта рассматривают как значительное несоответствие. Классификация несоответствий представлена на рисунке 3.4.



Рисунок 3.4 – Классификация несоответствий

При проведении повторной проверки аудитор осуществляет контроль и оценку результативности выполнения корректирующих мероприятий, разработанных по результатам предыдущего аудита. На рисунке 3.5 приведена схема выполнения корректирующих действий.

Если корректирующие мероприятия выполнены, то в акте о несоответствии и корректирующих действиях аудитор делает записи и подписывает его.

Если корректирующие мероприятия не выполнены или недостаточно результативны, аудитор делает соответствующую запись в акте и по согласованию с руководителем подразделения или ответственным должностным лицом назначаются дополнительные корректирующие меры и сроки их выполнения.



Рисунок 3.5 – Схема проверки выполнения корректирующих действий

Если несоответствия в повторно назначенные сроки не устранены, аудитор передает копию акта о несоответствии и корректирующих действиях директору организации для принятия решения по данному подразделению или ответственному должностному лицу.

Если целью процесса управления несоответствующей продукцией является предотвращение ее несанкционированного использования, то положительным результатом этого процесса будет отсутствие случаев несанкционированного использования несоответствующей продукции.

Количественную меру  $T$  для оценки данного процесса можно установить как отношение числа случаев несанкционированного использования несоответствующей продукции НП к общему количеству НП за определенный период времени:

$$\frac{\text{число случаев несанкционированного использования НП}}{\text{общее количество НП}}$$

общее количество НП

Очевидно, что оценка  $T$  будет находиться в пределах  $0 \leq T \leq 1$ . Чем ближе  $T$  к нулю, тем выше результативность процесса.

Результаты внутренних проверок используются в качестве исходных данных при проведении анализа систем менеджмента качества со стороны руководства. Форма бланка регистрации несоответствий представлена в приложении Б. Форма бланка протокола по внутреннему аудиту представлена в приложении В.

### 3.4 Подготовка заключения по результатам аудита

Для подготовки заключения по результатам аудита аудиторская группа рассматривает выводы по нему и другую информацию, собранную в ходе проверки. Заключение содержит оценку степени соответствия СМК критериям аудита, результативность ее внедрения, поддержания и улучшения, а также способность руководства обеспечивать постоянную пригодность, адекватность, результативность системы менеджмента и ее совершенствование.

В зависимости от целей аудита заключение может содержать рекомендации по улучшениям, деловым взаимоотношениям или дальнейшей деятельности по аудиту. Если целью аудита была сертификация системы менеджмента, то в заключении будут рекомендации органов по сертификации о возможности выдачи или невыдачи сертификата соответствия.

Заключение по результатам аудита готовится до заключительного совещания с персоналом аудируемой организации или подразделения.

На заключительном совещании присутствуют члены аудиторской группы, представители руководства аудируемой организации

и руководители проверяемых подразделений. Председательствует на совещании руководитель аудиторской группы.

Цель заключительного совещания – представить выводы и заключение по результатам аудита. Выводы и заключение должны излагаться таким образом, чтобы они были признаны проверяемой организацией или подразделением. Если у проверяемой организации возникнут возражения относительно выводов и заключений по результатам аудита, то они должны быть обсуждены и по возможности достигнуто согласие. При отсутствии единого мнения разногласия отражают в отдельном документе, например в протоколе разногласий.

На заключительном совещании руководитель аудиторской группы излагает свое мнение о степени совместного сотрудничества, а также о моментах, которые усложняли работу аудиторов, если такие были. В конце совещания руководитель аудиторской группы благодарит всех собравшихся за совместную работу.

## **3.5 Отчет по результатам аудита**

### **3.5.1 Подготовка отчета (акта) по аудиту**

За подготовку и содержание отчета отвечает руководитель аудиторской группы. Отчет по аудиту должен содержать полные, точные, сжатые и понятные записи. В отчете отражается исчерпывающая информация по следующим пунктам:

- цели аудита;
- область аудита, в частности идентификация проверенных организационных и функциональных подразделений или процессов и охватываемый период времени;
- идентификация заказчика аудита;
- идентификация руководителя и членов аудиторской группы;
- даты и места проведения аудита;
- критерии аудита;
- выводы аудита;
- заключение по результатам аудита.

В отчет может включаться и другая информация, например:

- план аудита;

- список представителей проверяемой организации;
- подтверждение о достижении целей аудита;
- неопределенности или препятствия при проведении аудита, которые отрицательно повлияли на достоверность заключения по результатам аудита;
- анализ причин невыполнения плана аудита;
- неохваченные области аудита;
- протокол разногласий между аудиторской группой и проверяемой организацией;
- план действия по результатам аудита;
- заявление о конфиденциальности содержащейся в отчете информации.

Отчет составляется, утверждается и рассылается получателям в кратчайшие сроки, что свидетельствует о важности и значимости проделанной работы.

В отчете должно быть указано общее количество выявленных несоответствий, а при необходимости приведена их градация.

Значительным (категория 1 по ГОСТ Р 55568-2013) считается несоответствие системы менеджмента качества, которое с большой вероятностью может повлечь невыполнение требований соответствующего стандарта, потребителей и/ или обязательных требований к продукции в случае сертификации системы менеджмента качества.

Примеры значительных несоответствий:

- любое несоответствие, которое может привести к ухудшению качества продукции или снижению результативности процесса системы менеджмента качества;
- использование средств измерения с истекшим сроком поверки (калибровки);
- неполное соблюдение требований документированной процедуры;
- использование несанкционированной документации по системам менеджмента качества и т. п.

Малозначительное несоответствие – невыполнение требования, установленного документом системы менеджмента качества, которое может оказать отрицательное влияние на качество про-

дукции и функционирование системы менеджмента качества или привести к появлению значительного несоответствия, если оно не будет устранено. Такое несоответствие представляет собой небольшую ошибку или недочет, но не проблему, требующую немедленного решения.

Примеры малозначительных несоответствий:

- единичные случаи невыполнения одного из положений документа системы менеджмента качества;
- отсутствие подписи под протоколом испытаний и т. п.

Целесообразно выполнить отчет во время проверки и не переносить это на самый поздний срок. Когда несоответствия выявлены в ходе проверки, важно, чтобы они были вовремя учтены и согласованы со всеми заинтересованными сторонами. Если придерживаться порядка немедленной отчетности, обнаруживается, что адекватность проверки, быстрота и точность завершения корректирующих действий значительно увеличиваются.

При подготовке отчета следует помнить, что он должен:

- отражать только факты;
- составляться таким образом, чтобы его понимали лица, для которых он предназначен;
- быть точным, его утверждения обоснованными, ссылки корректными;
- согласовываться со всеми заинтересованными сторонами.

В отчет не следует включать второстепенные недостатки, которые обнаруживаются и корректируются по ходу проверки (сведения об этих недостатках должны быть сохранены в записях аудитора на случай проведения повторных аудитов).

Ответственность за точность, полноту и достоверность итогового отчета несет начальник отдела стандартизации и сертификации.

### **3.5.2 Утверждение и рассылка отчета**

Отчет о проверках утверждается заместителем генерального директора по управлению качеством и в течение одной недели направляется руководителю проверяемого подразделения, а также должностным лицам, указанным в программе аудита.

При отсутствии несоответствий, требующих разработки и реализации корректирующих действий, утверждение отчета рассматривается как завершение проверки. В противном случае проверка завершается отчетом о реализации корректирующих действий.

Ответственность за разработку и реализацию корректирующего действия несет руководитель проверяемого подразделения. Если реализация корректирующего действия не укладывается в установленный срок, руководитель проверяемого подразделения должен в письменной форме известить об этом руководителя службы внутренних аудитов. Данное извещение следует рассматривать как часть официальной аудиторской документации.

Отчеты по проверкам относятся к обязательным записям, которые хранятся в условиях, обеспечивающих должную их сохранность, с соблюдением конфиденциальности.

Результаты внутренних проверок используются в качестве исходных данных при проведении анализа систем менеджмента качества со стороны руководства.

Материалы внутренних проверок – акты проверок, отчеты – хранятся в течение 3 лет на бумажном и электронном носителях.

Порядок утверждения и рассылки отчета устанавливается в процедурах программы аудита. Отчет по аудиту, как правило, подвергается анализу и утверждается представителем руководства организации, ответственным за организацию и проведение аудитов, после чего рассылается заинтересованным лицам или организациям.

Необходимо учитывать, что отчет по аудиту является собственностью заказчика аудита, поэтому члены аудиторской группы и получатели отчета должны соблюдать требование его конфиденциальности.

### **3.6 Завершение аудита**

Аудит считается завершенным, если все процедуры, предусмотренные его планом, выполнены, утвержденный отчет по аудиту разослан, а документация по аудиту сдана в архив.

В процедурах программы аудита или в документированной процедуре СМК по управлению документацией устанавливаются сроки хранения и порядок уничтожения документации по аудиту, при этом должны учитываться законодательные требования, если они распространяются на документацию, относящуюся к аудитам. Документацию по проведению внутренних аудитов необходимо хранить в течение срока, на который выдан сертификат на систему менеджмента. Порядок хранения документов по внутренним аудитам устанавливается при разработке системы менеджмента качества организации.

В заключении по результатам аудита могут содержаться указания о необходимости корректирующих, предупреждающих действий или действий по улучшению. Эти действия не рассматриваются как часть аудита и выполняются в сроки, согласованные с заказчиком аудита.

При проведении аудитов третьей стороной в целях сертификации системы менеджмента заявитель ограничен в праве произвольного установления сроков выполнения корректирующих действий. В этом случае сроки выполнения корректирующих действий определены в ГОСТ Р 55568-2013:

- не более 12 недель от даты заключительного совещания при наличии значительных несоответствий;
- не более пяти недель от даты заключительного совещания при наличии малозначительных несоответствий.

## **Контрольные вопросы**

1. Назовите этапы организации и проведения аудитов системы менеджмента.
2. Какие цели внутреннего аудита качества установлены в ГОСТ Р ИСО 9001-2015?
3. Какие факторы влияют на возможность проведения аудита системы менеджмента?
4. Какие цели преследует начальный контакт с проверяемой организацией?
5. Изложите содержание плана аудита на месте.

6. Назовите рабочие документы аудиторов.
7. Изложите методику формулирования вопросов по критериям аудита.
8. Как проводится предварительное совещание при аудите на месте?
9. В чем заключаются обязанности сопровождающих лиц?
10. Какими источниками информации пользуются аудиторы?
11. Как проводится опрос работников проверяемой организации при аудите систем менеджмента качества?
12. Какие документы подвергаются анализу при аудите систем менеджмента качества?
13. Что содержит заключение по результатам аудита?
14. Как проводится заключительное совещание при аудите систем менеджмента качества на месте?
15. Изложите содержание и порядок оформления отчета (акта) по результатам аудита.
16. Когда аудит считается завершенным?
17. Какие действия осуществляются по результатам аудита?

## 4 АУДИТ ВТОРОЙ СТОРОНЫ

Аудит второй стороны осуществляется организацией в своих собственных целях в другой организации. Это аудиты, проводимые потребителями в организациях поставщиков, как существующих, так и потенциальных. Основная цель проведения аудита в организации поставщика – получить достаточно информации о системе качества поставщика и убедиться, что собственные требования организации потребителя в отношении поставщика выполняются и будут выполняться в дальнейшем.

Важно, чтобы аудит проводился профессионально и точно отражал эффективность системы качества поставщика, так как результаты аудита повлияют на принятие коммерческих решений, важных для финансового будущего обеих организаций.

В проведении аудита должны участвовать соответствующим образом обученные специалисты, способные получить точную, объективную информацию.

Другой важный фактор состоит в том, что при проверке системы качества нужно учитывать ее положительные стороны. Даже если компания руководствуется конкретной системой (например, ISO 9000), это не означает, что все остальные ей уступают (например, в компании «Toyota» разработана собственная система, подтвердившая свою высокую эффективность).

Аудит второй стороны – это проверка организации от имени потребителя или другой заинтересованной стороны. Цель аудита второй стороны – получить достаточную информацию о системе менеджмента организации для обеспечения уверенности потребителя в том, что его специфические требования будут выполняться гарантированно и стабильно.

Неудобством для небольших организаций является то, что они могут в течение короткого периода времени подвергаться нескольким проверкам, проводимым второй стороной. Часто могут иметь место различные интерпретации или различия в требованиях.

Аудит второй стороны может проводиться независимой организацией (например, органом по сертификации или консалтинго-

вой компанией), но это будет аудит от имени заинтересованной стороны, если эта сторона выступает в роли заказчика аудита и соответственно получает от проверяющей организации отчет по результатам проверки.

Аудит второй стороны показал, что в условиях рыночных отношений инвесторы имеют серьезный рычаг воздействия на деятельность подрядчика для обеспечения гарантии качества его продукции (услуг), поэтому может использоваться тендерными комитетами инвесторов при проведении конкурсов.

Заказчики максимально заинтересованы в том, чтобы качество продукции соответствовало затраченным средствам. Именно у заказчика появляется механизм воздействия на поставщика, обеспечивающий улучшение качества его продукции, – проведение аудита второй стороны.

Аудит второй стороны обеспечивает:

- возможность выработать рекомендации по улучшению деятельности организации в тех аспектах, которые представляют интерес для заказчика, и способствовать повышению результативности СМК;

- способ сопоставить возможности конкурирующих на рынке организаций;

- информацию для определения типа и степени управления организацией со стороны заказчика (п. 8.4.1 ГОСТ Р ИСО 9001-2015);

- возможность повышения квалификации внутренних аудиторов, а также квалификации персонала, касающейся вопросов СМК на основе стандарта ISO 9001.

Аудит второй стороны – это не ревизия, проверка или контроль деятельности, а одна из форм деловых взаимоотношений заказчика и подрядчика с целью получения информации о способности организации выпускать документацию, отвечающую требованиям п. 7.5.3 ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

Поставщик вправе отказаться от проведения аудита второй стороны, но это будет принято заказчиком во внимание при формировании рейтингового списка организаций для заключения договоров на последующие годы.

Как правило, заказчика не интересует выполнение всех требований стандарта ISO 9001, а только тех, которые непосредственно влияют на его удовлетворенность работой генерального подрядчика. В отчете по результатам аудита второй стороны часть замечаний по выполнению требований стандарта ISO 9001 и рекомендаций заказчика по принятию необходимых мер аудитуемой организацией является конфиденциальной.

Аудит второй стороны проводится на добровольной основе и на взаимовыгодных для обеих сторон условиях.

Аудит второй стороны не охватывает все производственные сферы аудитуемой организации, а затрагивает лишь те, которые интересуют заказчика (или потребителя продукции).

Например, если заказчика интересует тенденция роста цены на потребляемую продукцию в течение ближайших лет (или в течение срока договора, который планируется заключить с предприятием), то аудиторы второй стороны в экономическом отделе изучают, из чего складывается цена на товар, какие факторы влияют на ее изменение и рост и другую информацию.

Результат проведения аудита второй стороны – получение требуемой информации, которая представляется в свободной форме: письменный отчет или даже устная беседа аудитора со стороной, которая была инициатором аудита.

Для проведения аудита второй стороны нет каких-либо рекомендаций и он проводится на условиях, выгодных для обеих сторон, как заказчика, так и поставщика. Эти условия оговариваются заранее (перед аудитом).

Результат аудита второй стороны может не оглашаться. Если это необходимо, то информация будет конфиденциальной и сообщается лишь тем, кто был инициатором аудита.

Аудит второй стороны может проводить любой человек, которого предоставил заказчик в качестве аудитора. Наличие лицензированного документа, подтверждающего право проведения аудита, не обязательно.

Как правило, аудитором становится человек, компетентный в той сфере, информация о которой требуется.

Достоинства аудита второй стороны:

- он более рационален и объективен;
- более гибкий (аудит проводится только в интересующих областях и на тех условиях, которые наиболее выгодны обеим сторонам);
- не требует лишних затрат времени, материальных и трудовых ресурсов, так как охватывает не все производственные сферы организации;
- полученная информация может сохраняться в тайне, если это необходимо;
- информация предоставляется в свободной форме, удобной для заказчика (потребителя);
- его может проводить любой человек (лицензия на право проведения аудита не обязательна), которому заказчик доверяет. Как правило, подобные аудиты проводят внутренние аудиторы заказчика, но может приглашаться сторонняя организация – консалтер.

Недостатки аудита второй стороны:

- нет специально подготовленных кадров по проведению аудита второй стороны. За такой услугой можно обратиться в организации, которые этим занимаются, но они не аккредитованы и не дают никаких гарантий. Следовательно, для подбора требуемых специалистов заказчику необходимы надежные и зарекомендовавшие себя люди;
- взаимодействие заказчика с аудиторами происходит лишь на основе договоренности и доверия;
- нет специальной службы, ведущей контроль за аудиторами второй стороны.

## **5 АУДИТ ТРЕТЬЕЙ СТОРОНЫ И СЕРТИФИКАЦИЯ**

### **5.1 Объекты аудита при сертификации систем менеджмента качества**

Аудит третьей стороны осуществляют аккредитованные в системе сертификации ГОСТ Р органы по сертификации систем менеджмента качества.

Как и при проведении аудита второй стороны, аудит третьей стороны требует вовлечения в процесс как аудиторов, так и проверяемой организации. Результаты аудита крайне важны для проверяемой стороны, поэтому подготовка к его проведению является дорогостоящим процессом. От аудитора в данном случае требуется безупречный профессионализм и компетентность, чтобы компания была полностью уверена в получении точных и объективных результатов, отражающих состояние системы качества. С помощью аудита орган по сертификации проводит оценку соответствия системы качества критериям сертификации и определяет возможность выдачи сертификата системе менеджмента качества, то есть аудит третьей стороной, как правило, заканчивается сертификацией систем менеджмента качества. Следует различать аудит третьей стороной и сертификацию систем менеджмента качества, поскольку сертификация является завершающей процедурой аудита третьей стороной.

При проведении сертификации систем менеджмента качества определяют:

- степень соответствия СМК проверяемой организации требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (в зависимости от целей сертификации);
- результативность СМК.

Условием проведения сертификации СМК является наличие в организации документально оформленной и внедренной СМК. К работе по сертификации СМК привлекают экспертов (аудиторов) по сертификации систем качества, зарегистрированных

в Регистре Системы сертификации персонала Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии, и при необходимости технических экспертов.

Область применения СМК определяет и заявляет заказчик, область сертификации СМК определяет орган по сертификации по результатам аудита.

При сертификации СМК объектами аудита являются:

- область применения СМК;
- соответствие качества продукции требованиям потребителей и обязательным требованиям к этой продукции;
- полнота и точность отражения требований ГОСТ Р ИСО 9001-2015 в документации на СМК;
- функционирование процессов СМК в отношении фактического выполнения требований документации системы и обеспечения ее результативности.

Рассмотрим перечисленные объекты аудита при сертификации системы менеджмента качества.

**Область применения системы менеджмента качества.** Область применения системы менеджмента качества – это совокупность процессов жизненного цикла продукции или услуг, охватываемых системой менеджмента качества.

Существовавшая ранее возможность исключений в разделе 7 ISO 9001:2008 теперь упразднена. Все требования ISO 9001:2015 должны соблюдаться, когда они применимы внутри установленной области системы менеджмента качества организации. Требования к процессам, которые не применяются в организации, реализованы быть не могут, но это не должно влиять на способность организации обеспечивать соответствие продукции и предоставляемых услуг. Обоснования для неприменения требований стандарта должны быть документированы. С переходом на ISO 9001:2015 ранее имеющиеся исключения в системе менеджмента качества должны быть проанализированы в рамках вышеупомянутых аспектов.

**Качество продукции.** Сертификация СМК не предусматривает проведение специально запланированных испытаний, анализа или измерений показателей качества продукции. Если у аудитор-

ской комиссии возникают сомнения в качестве продукции или достоверности испытаний, эксперты могут участвовать в испытаниях продукции, проводимых проверяемой организацией в период работы комиссии.

При аудитах в целях сертификации системы менеджмента качества оценивают соответствие качества продукции требованиям потребителей и обязательным требованиям к продукции. Эту оценку проводят на основе следующей информации:

- данных о требованиях, относящихся к продукции, которые организация должна выполнять, в том числе об обязательных требованиях;
- результатов анализа данных, касающихся удовлетворенности потребителей;
- данных анализа о качестве продукции, полученных от организаций, уполномоченных осуществлять государственный контроль и надзор за качеством продукции;
- данных мониторинга и измерений продукции на стадиях ее жизненного цикла.

**Документированная информация системы менеджмента качества.** При проверке содержания документированной информации СМК орган по сертификации анализирует, все ли требования ГОСТ Р ИСО 9001:2015 учтены. Проверяются положения (документированная информация), разработанные организацией в целях регистрации данных, касающихся результативности процессов системы менеджмента качества и соответствия качества продукции требованиям. «Руководство по качеству», «План качества» теперь называют документированной информацией, которая должна поддерживаться в рабочем состоянии.

В ГОСТ Р ИСО 9001:2015 нет требований к наличию руководства по качеству, тем не менее, по-прежнему необходимо поддерживать документированную информацию в рабочем состоянии, причем ранее существовавшее руководство по качеству может быть полезно.

**Процессы СМК.** Объектами аудита являются процессы, обеспечивающие выполнение организацией требований потребителей и обязательных требований к выпускаемой продукции.

Аудиторская комиссия выбирает для проверки конкретный контракт или заказ на поставку продукции, производимой в момент проверки, и контракт на продукцию, поставляемую потребителю ранее.

Если потребителями не выдвинуты конкретные требования, то объектами аудита являются процессы системы менеджмента качества применительно к продукции, на которую установлены требования в технических регламентах, стандартах или других нормативных документах.

Орган по сертификации проверяет и оценивает также идентифицированные организацией процессы, необходимые для СМК, их применение ко всей организации, а также их результативность. Для оценки результативности процессов необходимо представить экспертам объективные свидетельства по достигнутым результатам этих процессов. Объективные свидетельства о процессах эксперты могут получить из следующих источников информации:

- интервью с работниками проверяемой организации;
- собственных наблюдений экспертов за деятельностью персонала, функционированием процессов, условиями труда и состоянием рабочих мест;
- данных обратной связи от потребителей;
- документов СМК, таких как политика и цели в области качества, руководство по качеству, планы по качеству, стандарты организации, технологические регламенты (технологические процессы), положения, инструкции, внешние нормативные и технические документы, договоры, контракты и др.;
- документов, содержащих данные о процессах СМК (записи), таких как акты (отчеты) по внутренним аудитам, отчеты об анализе со стороны руководства, протоколы испытаний продукции, решения совещаний по проблемам качества, информация по результатам мониторинга и измерений продукции и процессов, рабочие журналы, заполненные ведомости, формы, бланки и др.;
- данных обзоров, анализов результативности функционирования СМК;
- результатов оценки поставщиков и рейтингов поставщиков.

Полученную из указанных источников информацию необходимо проверять на объективность, сопоставляя данные из различных источников.

## 5.2 Организационный этап работ по сертификации СМК

Основанием для начала работ по сертификации СМК является заявка организации-заказчика, направленная в орган по сертификации систем менеджмента. Орган по сертификации регистрирует заявку и анализирует ее для определения возможности проведения работ по аудиту и сертификации системы менеджмента заявителя. После анализа заявки на сертификацию системы менеджмента качества орган по сертификации извещает заказчика о принятом решении (о принятии заявки или об отказе). При отказе в принятии заявки орган по сертификации указывает в извещении заявителю мотивированные основания для отрицательного решения. При положительном решении орган по сертификации и заказчик заключают договор на проведение сертификации системы менеджмента качества.

**Заключение договора между органом по сертификации и заказчиком.** Перед заключением договора орган по сертификации оценивает трудозатраты на проведение сертификации системы менеджмента качества по государственным стандартам и с учетом правил, установленных в органе по сертификации.

**Формирование комиссии по сертификации.** Комиссию по проведению аудита в целях сертификации системы менеджмента качества формируют после оплаты работ по договору сертификации. При определении численности и состава комиссии учитываются:

- цели, область и критерии аудита;
- сроки проведения аудита;
- вид (виды) экономической деятельности проверяемой организации;

- число структурных подразделений и филиалов проверяемой организации с различным месторасположением;
- численность работников проверяемой организации;
- трудозатраты на проведение аудита;
- необходимость обеспечения совокупной компетентности комиссии для достижения целей аудита;
- требования законодательных и иных нормативных правовых актов, технических регламентов, применимых к проводимой оценке;
- независимость членов комиссии от сертифицируемой организации;
- возможность членов комиссии результативно взаимодействовать с проверяемой организацией;
- язык аудита.

Если сертифицируется система менеджмента на соответствие требованиям одного стандарта, то все эксперты, входящие в состав комиссии, должны иметь сертификат компетентности эксперта по данному стандарту. В состав комиссии включается технический эксперт, обладающий необходимыми специальными знаниями. В состав комиссии не могут быть включены представители проверяемой организации, а также представители организаций, заинтересованных в результатах сертификации. В состав комиссии могут входить стажеры, работающие под руководством и наблюдением председателя комиссии или эксперта – члена комиссии. При необходимости состав комиссии может быть дополнен переводчиком (переводчиками). Орган по сертификации должен выбирать переводчиков, руководствуясь принципом беспристрастности.

Состав комиссии утверждает руководитель органа по сертификации или его заместитель. О составе комиссии информируют проверяемую организацию.

Схема организационного этапа работ по сертификации представлена на рисунке 5.1.

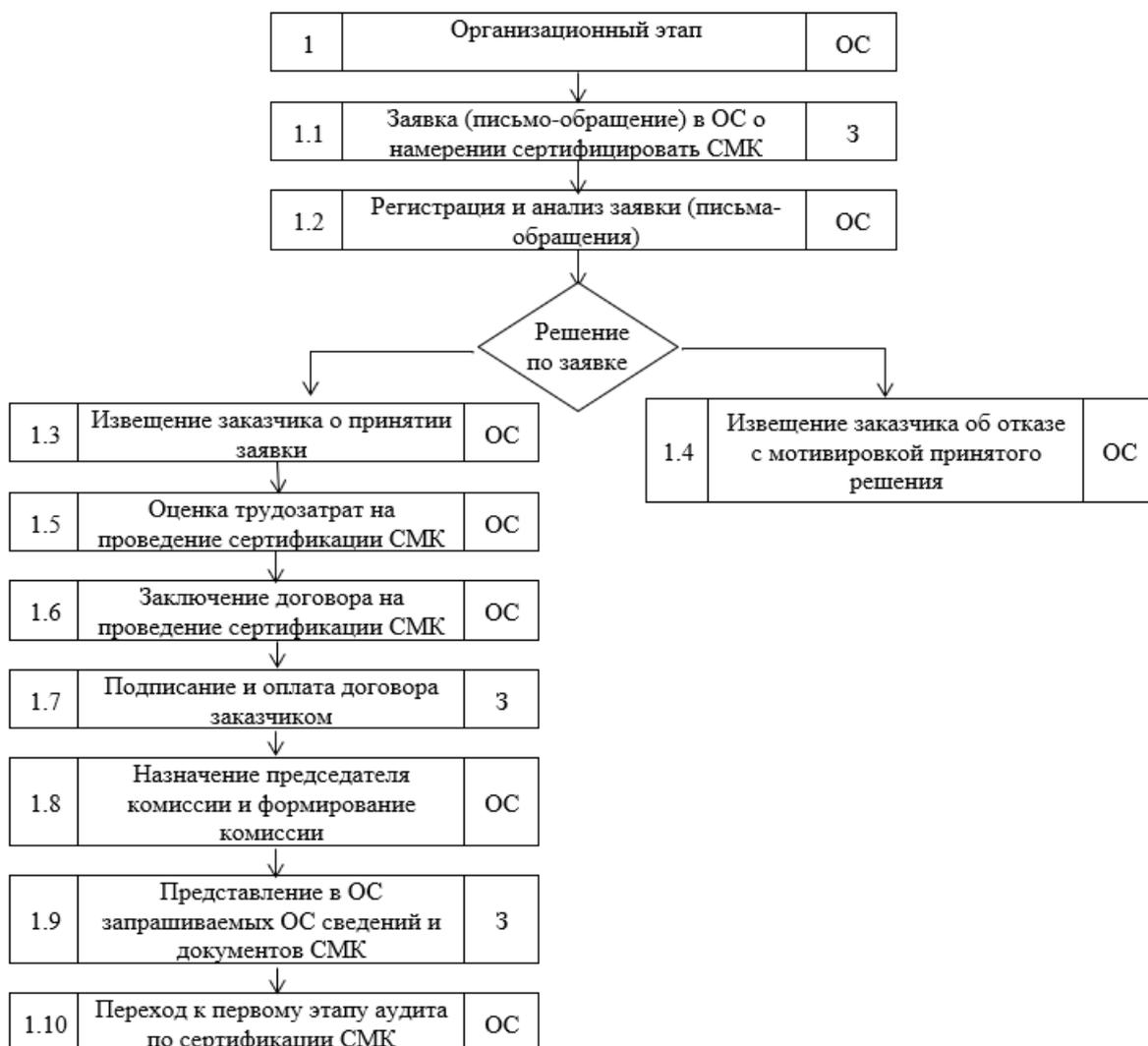


Рисунок 5.1 – Организационный этап работы по сертификации СМК:  
ОС – орган сертификации; 3 – заказчик

### 5.3 Первый этап аудита по сертификации системы менеджмента качества

Первый этап аудита по сертификации СМК – это аудит ее адекватности. Проверку проводят с целью определить соответствие документов системы менеджмента качества требованиям ГОСТ ISO 9001-2015.

Для выполнения первого этапа аудита председатель комиссии запрашивает у заявителя документы для анализа: обязательные документы по приложению Г ГОСТ Р 55568-2013 (таблица 5.1) и дополнительные документы по усмотрению комиссии.

Таблица 5.1 – Перечень документированной информации для анализа СМК

Номер	Название документа
1	Политика организации в области качества (если она выполнена в виде отдельного документа и не включена в Руководство по качеству)
2	Руководство по качеству
3	Структурная схема проверяемой организации с указанием административных и инженерных служб, основных и вспомогательных подразделений (цехов, участков, производственных площадок)
4	Структурная схема службы качества проверяемой организации (если она не включена в общую структурную схему организации)
5	Перечень документов СМК
6	Документированная информация (в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001-2015): <ul style="list-style-type: none"> <li>- область применения СМК;</li> <li>- анализ внешней и внутренней среды организации;</li> <li>- управление документацией;</li> <li>- управление записями;</li> <li>- внутренние аудиты;</li> <li>- управление процессами;</li> <li>- управление рисками;</li> <li>- управление несоответствующей продукцией (для СМК);</li> <li>- корректирующие действия</li> </ul>
7	Комплект документов по факту проведения внутренних проверок СМК в организации (один цикл внутренних проверок, охватывающий всю область применения СМК, предшествующий сертификации). Документы по проведению анализа СМК со стороны руководства организации (анализ, предшествующий сертификации)
8	Документы, необходимые организации для обеспечения эффективного планирования, осуществления процессов и управления ими в соответствии с действующим перечнем документов СМК

Перечень необходимых документов и записей, представляемых проверяемой организацией в орган по сертификации, может быть уточнен в каждом конкретном случае и определен органом по сертификации.

Орган по сертификации вправе потребовать от проверяемой организации дополнительные документы, включая записи, необходимые для анализа.

При проведении первого этапа аудита полностью или частично на территории заказчика часть документов и сведений из таблицы 5.1 может быть предоставлена комиссии по сертификации непосредственно в проверяемой организации. При анализе поступивших документов комиссия запрашивает у заявителя сведения о проведении внутренних аудитов и об анализе системы менеджмента качества со стороны руководства организации. Внутренние аудиты и анализ со стороны руководства являются подтверждением того, что СМК в организации внедрена и функционирует.

Возможно проведение первого этапа аудита без выезда «на место», если документация и информация по СМК, представленные заявителем, не вызывают у эксперта спорных вопросов и неясностей. При этом эксперты должны иметь длительный опыт взаимодействия с проверяемой организацией в рамках работ по оценке и сертификации СМК, а орган по сертификации в достаточном объеме знать СМК данной организации. При положительном заключении о возможности перехода ко второму этапу аудита по сертификации СМК орган по сертификации оформляет отчет и направляет проверяемой организации. К отчету прилагается акт о частичном аудите «на месте» при его проведении с положительным заключением. Схема первого этапа аудита системы СМК представлена на рисунке 5.2.

**Подготовка плана аудита.** План аудита подготавливает председатель комиссии. План аудита согласовывается с проверяемой организацией. Любые разногласия должны быть урегулированы и разрешены до начала аудита.

При определении сроков проведения аудита учитываются:

- требования ГОСТ Р ISO 9001-2015;
- размер организации и сложность производственных процессов;
- технологические и обязательные требования;
- аутсорсинг любой деятельности, охватываемой СМК;
- число производственных площадок.

На основе разработанного и согласованного плана аудита председатель комиссии распределяет между ее членами обязанности по аудиту конкретных подразделений, видов деятельности, процессов и процедур аудируемой организации.

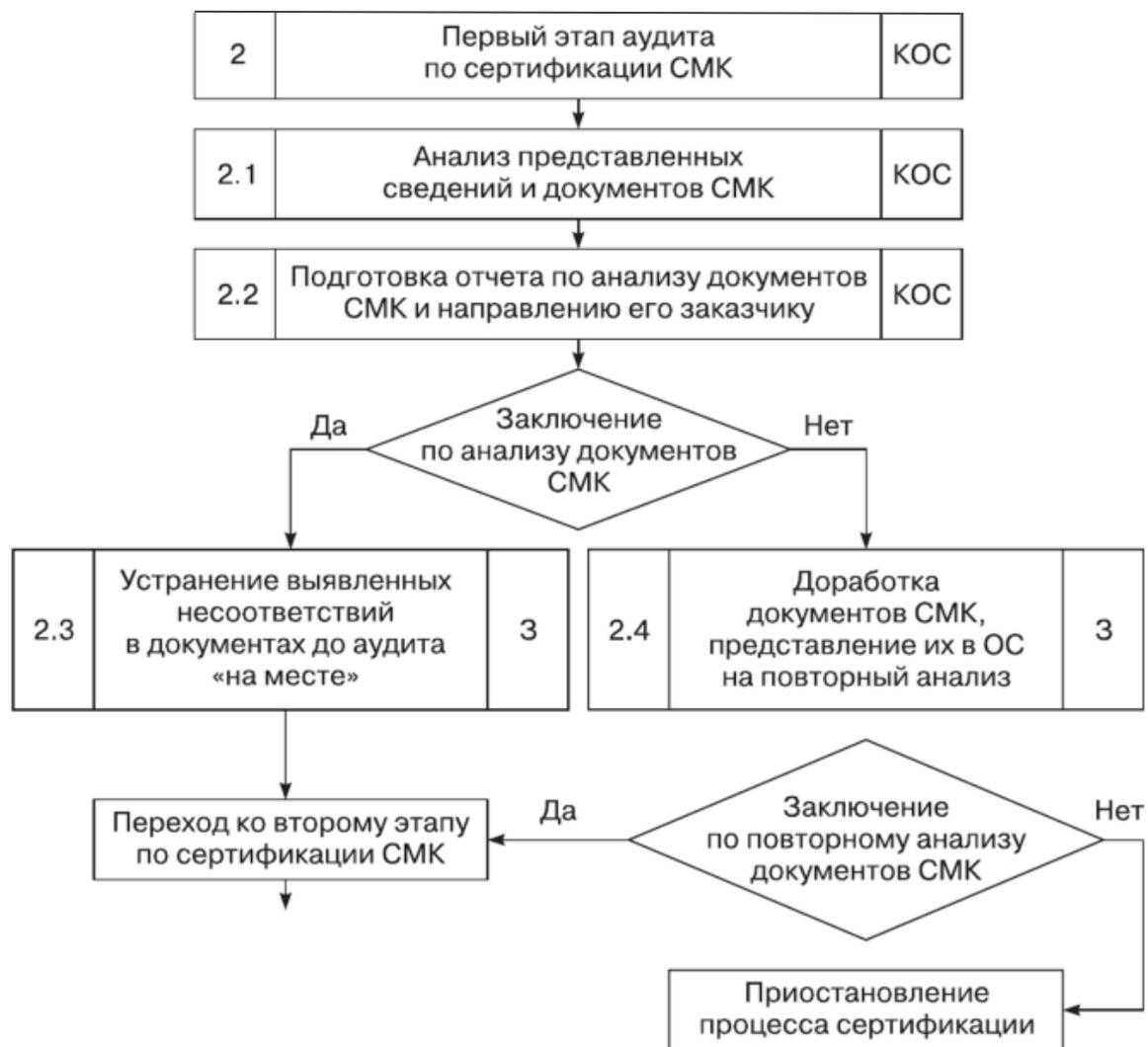


Рисунок 5.2 – Первый этап аудита по сертификации системы менеджмента качества

При подготовке к аудиту могут быть разработаны формы документов или использованы типовые формы, разработанные органом по сертификации [10].

Схема подготовки второго этапа аудита по сертификации СМК представлена на рисунке 5.3.

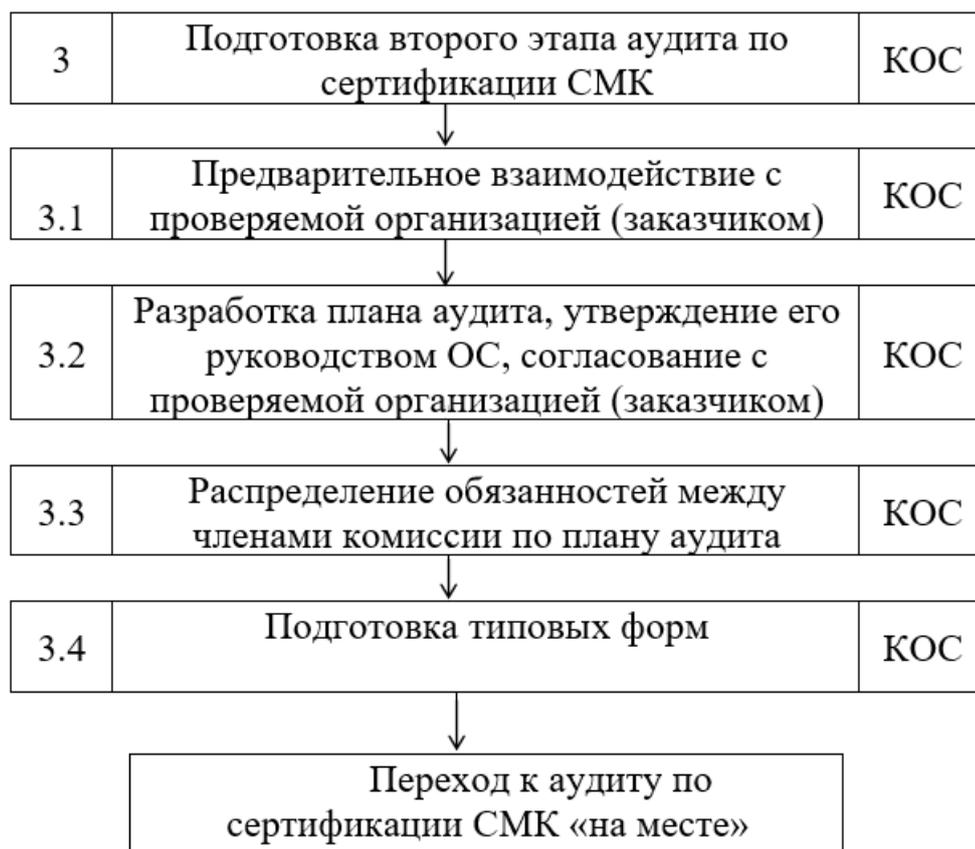


Рисунок 5.3 – Подготовка второго этапа аудита по сертификации системы менеджмента качества

## 5.4 Проведение второго этапа аудита по сертификации СМК

Схема проведения второго этапа аудита по сертификации системы менеджмента качества (аудит «на месте») представлена на рисунке 5.4.

**Предварительное совещание.** Работа комиссии по сертификации системы менеджмента качества начинается с проведения предварительного совещания «на месте». Предварительное совещание проводит председатель комиссии по аудиту. В совещании участвуют члены комиссии, руководство и ведущие специалисты проверяемой организации. На предварительном совещании необходимо также присутствие лиц, которые будут сопровождать аудиторов по территории организации. На предварительном совещании обсуждаются вопросы обеспечения успешной работы комиссии, взаимодействия сторон и безопасности комиссии.

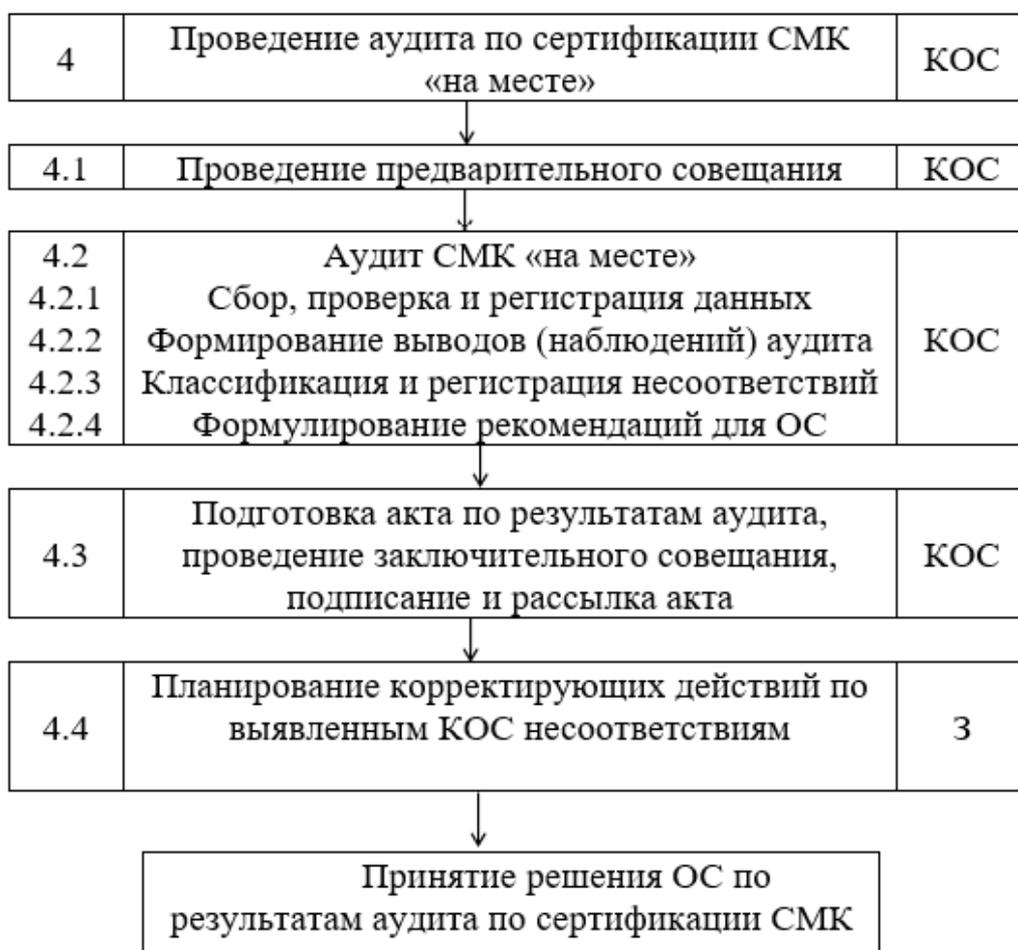


Рисунок 5.4 – Второй этап аудита по сертификации системы менеджмента качества

**Проведение аудита «на месте» по сертификации системы менеджмента качества.** При аудите «на месте» председатель аудиторской комиссии периодически информирует проверяемую организацию о ходе аудита и ежедневно (как правило, в конце рабочего дня) проводит рабочие совещания с членами комиссии. На этих совещаниях аудиторы обмениваются полученной информацией.

Сертификационный аудит не является инспекционной проверкой деятельности организации, его цель – сертификация системы менеджмента качества. Поэтому работа аудиторов строится на основе сотрудничества с проверяемой организацией для достижения поставленной цели, и если в ходе аудита будет получена информация, свидетельствующая о возможных нарушениях требований к качеству продукции, к производственным процессам или к производственной среде, председатель комиссии немедленно

но информирует об этом проверяемую организацию. Руководство организации в таких случаях может принять корректирующие действия в течение времени аудита и тем самым исключить возможные несоответствия в системе менеджмента качества. Такое взаимодействие создает атмосферу взаимного доверия и содействует успешному проведению аудита и сертификации системы менеджмента качества [11].

Если свидетельства аудита указывают, что его цели не могут быть достигнуты, председатель комиссии информирует об этом орган по сертификации и руководство проверяемой организации для определения дальнейших совместных действий, которые могут заключаться в следующем: коррекция плана и сроков аудита, изменение области сертификации или мотивированное прекращение аудита.

**Порядок сбора, проверки и регистрации данных.** Комиссия собирает и проверяет информацию, касающуюся области и объектов аудита, а также взаимодействия структурных подразделений организации и процессов системы менеджмента качества. Сбор, проверку и регистрацию данных при аудите в целях сертификации системы менеджмента качества проводят в соответствии с ISO 19011:2018.

**Формирование выводов аудиторов по сертификации системы менеджмента качества.** Анализ собранных данных и выводов аудита проводится путем сопоставления его свидетельств и критериев.

Выводы аудита могут указывать на несоответствие системы менеджмента качества критериям аудита или могут относиться к предотвращению возможного несоответствия, тогда эти выводы классифицируются как уведомления.

**Классификация и регистрация выводов аудита.** Несответствия системы менеджмента качества классифицируются как значительные и малозначительные.

*Значительное несоответствие* (категория 1) – это такое несоответствие системы менеджмента качества, которое с большей вероятностью может повлечь невыполнение требований потребителей и (или) обязательных требований к продукции.

*Малозначительное несоответствие* (категория 2) – отдельное несистематическое упущение, ошибка, недочет в функционировании системы менеджмента качества или в документации, которые могут привести к невыполнению требований потребителя и (или) обязательных требований к продукции либо к снижению результативности функционирования системы менеджмента качества. Неоднократно повторяемые малозначительные несоответствия одного вида (связанные с одним и тем же элементом СМК) могут быть по решению председателя комиссии по сертификации переведены в значительные несоответствия.

Зарегистрированные несоответствия и уведомления официально доводятся до сведения руководства проверяемой организации во время работы комиссии.

**Действия с несоответствиями и уведомлениями.** Если организация устранит несоответствия и учтет уведомления во время работы комиссии, то комиссия снимает такое несоответствие и уведомление, что фиксируется в акте комиссии, но не учитывается при принятии решения о выдаче сертификата. По остальным несоответствиям и уведомлениям организация проводит анализ их причин и планирует корректирующие действия.

Необходимо учитывать, что установленные в плане сроки не должны превышать 12 недель для устранения значительных несоответствий независимо от их количества и 5 недель для устранения малозначительных несоответствий. Данные сроки отсчитываются от даты заключительного совещания.

Проверяемая организация обязана представить в орган по сертификации план корректирующих действий по устранению выявленных несоответствий. Если такой план не будет представлен, то орган по сертификации прекращает процесс сертификации. Возобновить процесс сертификации можно будет только после подачи повторной заявки.

**Акт по результатам аудита.** За содержание и подготовку акта по результатам аудита несет ответственность председатель комиссии. Акт составляется по форме, утвержденной ГОСТ Р 55568-2013. Он содержит результаты аудита, выводы и рекомендации комиссии.

**Проведение заключительного совещания.** По результатам аудита председатель комиссии проводит заключительное совещание, на котором представляет проект акта, включающий описание всех несоответствий и уведомлений.

На заключительном совещании присутствуют руководители, ведущие специалисты проверяемой организации, члены комиссии. Председатель комиссии доводит до участников совещания результаты аудита, представляет выводы и заключения по аудиту СМК.

Если по выводам аудита между комиссией и проверяемой организацией возникнут разногласия, они должны быть обсуждены и по возможности разрешены. Если согласие не достигнуто, оба мнения должны быть запротоколированы. Проверяемая организация при этом вправе обратиться в комиссию по апелляциям органа по сертификации.

К акту должны быть приложены:

- план аудита системы менеджмента качества;
- заполненные бланки регистрации несоответствий и уведомлений;
- записи, подтверждающие устранение несоответствий в ходе аудита и учет уведомлений;
- протоколы разногласий (при их наличии).

Акт составляется, как правило, в двух экземплярах, если иное не предусмотрено соглашением между заявителем и органом по сертификации. Акт подписывается председателем и членами комиссии и предоставляется для подписи руководителю проверяемой организации или его представителю. Один экземпляр акта передают проверяемой организации, другой – органу по сертификации. Экземпляры акта являются собственностью проверяемой организации и органа по сертификации, при этом члены комиссии и проверяемая организация должны строго соблюдать требования конфиденциальности.

## **5.5 Завершение сертификации. Регистрация и выдача сертификата соответствия системы менеджмента качества**

Сертификация СМК не закончена, пока не будут проведены все запланированные корректирующие действия и проверена результативность их выполнения.

Работу комиссии считают завершённой:

- если выполнены все работы, предусмотренные планом аудита;
- акт по результатам аудита подписан сторонами и разослан;
- комиссии представлены план и отчет по выполнению корректирующих действий.

Комиссия и руководство органа по сертификации не должны раскрывать содержание документов и другую информацию, полученную во время аудита, а также содержание актов по результатам аудита любой другой стороне без согласия проверяемой организации (заказчика).

**Контроль выполнения корректирующих действий по устранению несоответствий по результатам аудита «на месте».** Контроль выполнения корректирующих действий по обнаруженным несоответствиям орган по сертификации осуществляет после получения письменного отчета проверяемой организации об устранении несоответствий. В отчете заказчик приводит информацию о проведенном анализе причин выявленных несоответствий и предпринятых корректирующих действиях по их устранению.

Для проверки выполнения корректирующих действий по значительным несоответствиям эксперты органа по сертификации посещают проверяемую организацию. При контроле выполнения корректирующих действий по малозначительным несоответствиям допускается рассмотрение письменного отчета проверяемой организации, если содержание корректирующего действия не требует обязательной проверки «на месте».

Во время аудита в целях контроля выполнения корректирующих действий эксперт проверяет не только фактическое выполнение, но и результативность корректирующих действий. Если корректирующие действия по несоответствиям при наличии объективных свидетельств признаны неудовлетворительными, то результат аудита и оценки СМК организации признают отрицательным и орган по сертификации принимает решение об отказе в выдаче сертификата и уведомляет об этом организацию.

Схема принятия решения по результатам аудита по сертификации СМК представлена на рисунке 5.5.

Критерием для принятия решения о соответствии СМК установленным требованиям является отсутствие несоответствий или выполнение проверяемой организацией корректирующих действий в согласованные сроки и признание органом по сертификации их результативности.

Решение о выдаче или отказе в выдаче сертификата соответствия СМК руководство органа по сертификации принимает на основании акта по результатам аудита и отчета по выполнению корректирующих действий. Решение должны принимать лица, не участвовавшие в аудите системы менеджмента качества. Решение о выдаче сертификата орган по сертификации принимает только после устранения всех зарегистрированных несоответствий и вызвавших их причин, т. е. после рассмотрения письменного отчета проверяемой организации о проведенных корректирующих действиях.

Если орган по сертификации признает неудовлетворительными результаты выполнения корректирующих действий, принимается решение об отказе в выдаче сертификата, о чем уведомляется организация-заказчик.

Форма решения о выдаче сертификата соответствия системы менеджмента качества установлена ГОСТ Р 55568-2013.



Рисунок 5.5 – Завершение сертификации, выдача и регистрация сертификата соответствия системы менеджмента качества

**Порядок оформления сертификата соответствия.** При положительном решении орган по сертификации оформляет сертификат соответствия СМК установленного образца и при необходимости приложение к нему, присваивает сертификату регистрационный номер. Формы сертификата соответствия СМК и приложений к нему на русском и английском языках содержатся в ГОСТ Р 55568-2013.

На рисунке 5.6 представлена форма сертификата соответствия СМК на русском языке.

															
<b>СИСТЕМА СЕРТИФИКАЦИИ ГОСТ Р</b> <b>РЕГИСТР СИСТЕМ КАЧЕСТВА</b> (1)															
(2)	<b>СЕРТИФИКАТ СООТВЕТСТВИЯ</b> (3) (4)														
<b>НАСТОЯЩИЙ СЕРТИФИКАТ УДОСТОВЕРЯЕТ:</b> (5)															
<b>СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ</b> <b>ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (ISO 9001:2015)</b> (6)															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;"><b>Регистрационный №</b></td> <td style="width: 20%; text-align: center;">(7)</td> </tr> </table>		<b>Регистрационный №</b>	(7)												
<b>Регистрационный №</b>	(7)														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"><b>Дата регистрации</b></td> <td style="width: 50%; text-align: center;">(8)</td> </tr> </table>		<b>Дата регистрации</b>	(8)												
<b>Дата регистрации</b>	(8)														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2"><b>Срок действия до</b></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">(9)</td> </tr> </table>		<b>Срок действия до</b>		(9)											
<b>Срок действия до</b>		(9)													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2"><b>Руководитель органа по сертификации</b></td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;">Систем менеджмента качества _____</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">(10)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">подпись</td> <td style="text-align: center;">инициалы, фамилия</td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>Председатель комиссии</b></td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td style="text-align: center;">(11)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">подпись</td> <td style="text-align: center;">инициалы, фамилия</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">(12)</td> </tr> </table>		<b>Руководитель органа по сертификации</b>		Систем менеджмента качества _____	(10)	подпись	инициалы, фамилия	<b>Председатель комиссии</b>		_____	(11)	подпись	инициалы, фамилия	(12)	
<b>Руководитель органа по сертификации</b>															
Систем менеджмента качества _____	(10)														
подпись	инициалы, фамилия														
<b>Председатель комиссии</b>															
_____	(11)														
подпись	инициалы, фамилия														
(12)															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 100%; text-align: center;">М.П. (13)</td> </tr> </table>		М.П. (13)													
М.П. (13)															

Рисунок 5.6 – Форма и реквизиты сертификата соответствия на русском языке

## Контрольные вопросы

1. Назовите объекты аудита при сертификации системы менеджмента качества.
2. Что представляет собой область применения системы менеджмента качества?
3. Назовите этапы аудита при сертификации системы менеджмента качества.
4. Кто составляет план сертификационного аудита?
5. Опишите порядок работ первого этапа аудита системы менеджмента качества.
6. В чем заключается подготовка к проведению второго этапа аудита?
7. Опишите порядок работ при проведении второго этапа аудита системы менеджмента качества.
8. Когда проводятся предварительное и заключительное совещания при аудите системы менеджмента качества?
9. Кто подписывает акт по результатам аудита системы менеджмента качества?
10. В каком стандарте изложен порядок оформления сертификата соответствия?

## Задание

Проверьте свои знания, выполнив тест (приложение Г) и решив ситуационную задачу (приложение Д).

## Литература

1. ISO 19011:2018. Руководящие указания по аудиту систем менеджмента. М. : Стандартинформ, 2018. 51 с.
2. ГОСТ Р ИСО 19011-2012. Руководящие указания по аудиту систем менеджмента. М. : Стандартинформ, 2013. 41 с.
3. ГОСТ Р 55568-2013. Оценка соответствия. Порядок сертификации систем менеджмента качества и систем экологического менеджмента. М. : Стандартинформ, 2013. 87 с.
4. ГОСТ Р 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. М. : Стандартинформ, 2012. 49 с.
5. Зекунов, А. Г. Управление качеством : учеб. для бакалавров. М. : Юрайт, 2019. 475 с.
6. Организационно-методическое обеспечение внутреннего аудита систем менеджмента качества на основе требований ГОСТ Р ИСО 9001-2015 : учеб. пособие / А.Г. Зекунов [и др.]. М. : Академия стандартизации, метрологии и сертификации, 2018. 176 с.
7. Горбашко, Е. А. Управление качеством : учеб. для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2021. 352 с.
8. Дзедик, В. А. Разработка систем менеджмента качества в соответствии с международным стандартом ISO 9001:2015. Волгоград : Волгоградский ГАУ, 2017. 132 с.
9. Дзедик, В. А., Езрахович А. Я. Создание и аудит систем менеджмента качества в соответствии с международным стандартом ISO 9001:2015. М. : Стандарты и качество, 2015. 215 с.
10. Внутренний аудит системы менеджмента качества на предприятии / Д. Е. Митрофанов, А. А. Онучина, Е. В. Шпак [и др.] // Молодой ученый. 2018. № 15 (201). С. 29–32. URL: <https://moluch.ru/archive/201/49379/> (дата обращения: 03.04.2021).
11. Сырямкин В. И., Филонов Н. Г., Кузнецов Д. Н. Средства и методы управления качеством : учеб. пособие. Томск : Изд. Дом Том. гос. ун-та, 2018. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000648375>

# Приложение А

## Пример оформления плана внутреннего аудита системы менеджмента качества

Ф ВА 9.2.-03/03 План внутреннего аудита СМК

**СОГЛАСОВАНО**

Генеральный директор  
ОАО «МебельWood»  
\_\_\_\_\_ В. А. Александров  
«02» сентября 2020

**УТВЕРЖДАЮ**

Зам. директора по качеству  
\_\_\_\_\_ А.С. Королёв  
02. 09. 2020

### План внутреннего аудита СМК

**Цель проведения аудита:** проверка системы менеджмента качества ОАО «МебельWood» на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015, требованиям внутренней документации, запланированным мероприятиям и показателям. Основание аудита: приказ ген. директора № 26 от 01.09.2020.

1. **Дата проведения аудита:** 08 сентября 2020 г.
2. Аудиторская группа

Статус	ФИО	Контактная информация (тел., e-mail)
Ведущий аудитор	Королёв А.С.	41-78-77
Аудитор	Иванов В.С.	55-70-78, <a href="mailto:keg@u.mail.ru">keg@u.mail.ru</a>
Аудитор	Климова О.А.	41-67-29, <a href="mailto:danilovatv@mail.ru">danilovatv@mail.ru</a>

3. Объект проверки: ОАО «МебельWood»
4. План проведения аудита

Дата, время	Место проведения аудита	п/п ГОСТ Р ИСО 9001- 2015
08.09.2020 понедельник 09.00-09.15	Предварительное совещание Конференц-зал	Цели и задачи аудита, согласование плана аудита. В соответствии с протоколом предварительного совещания
09.15-10.00	Генеральный директор. Каб. 10, 2 этаж	4.1, 4.2, 4.3, 5.1, 5.2, 6.1, 6.2, 7.4, 8.2, 8.4, 8.5.3, 9.3, 10
10.00-11.00	Проектный отдел. Каб. 5; 1 этаж	4.1, 4.2, 4.4, 8.2, 8.3, 10.1, 10.3
11.00-12.00	Заместитель директора по производству. Цех №2. Каб. 15, 1 этаж, цех №2- корпус 1	4.4, 5.1, 7.4, 8.1, 8.2, 8.5, 8.6, 8.7, 9.1, 10.2

<b>Дата, время</b>	<b>Место проведения аудита</b>	<b>п/п ГОСТ Р ИСО 9001- 2015</b>
13.00-14.30	Отдел снабжения. Каб. 10, 1 этаж	4.4, 5.3, 7.1.3, 7.5.2, 7.5.3, 8.1, 8.4
14.30-15.30	Отдел сбыта. Каб. 8, 1 этаж	4.4, 8.5.3, 8.5.4, 8.5.5, 10.3
15.30-17.00	Отдел кадров. Каб. 2, 1 этаж	4.4, 5.3, 7.2, 7.5.2, 7.5.3, 8.3, 10.1
17.00-17.30	Заключительное совещание Конференц-зал	В соответствии с протоколом заключительного совещания

# Приложение Б

## Система сертификации ГОСТ Р

### Регистр систем качества

#### РЕГИСТРАЦИЯ НЕСООТВЕТСТВИЯ

**Орган по сертификации систем менеджмента качества  
ФБУ «Красноярский ЦСМ»**

*ОАО «Антарес»*

Акт № б/н

Дата 13.06.2020

Номер несоответствия	Категория несоответствия	Номер пункта ГОСТ ISO 9001-2015	Номер пункта и обозначение документа СМК организации
1	2	6.1	РК ОАО «Антарес» 1.0-2020

Описание несоответствия:

Недоукомплектованность участков цеха № 1 рабочими – на 20 %

Председатель комиссии

Технический эксперт

Д.П. Поргунов

подпись инициалы, фамилия

М.М. Каковихина

подпись инициалы, фамилия

Планируемые корректирующие действия:

Срок выполнения Представитель проверяемой организации

А.Ю. Александров

дата

подпись

инициалы, фамилия

Оценка комиссией результативности корректирующих действий:

Председатель комиссии(эксперт)

дата

подпись

инициалы, фамилия

## Приложение В

### Протокол по внутреннему аудиту

Внутренний аудит	№ _____	№ протокола / всего протоколов	Проверяемое подразделение/ процесс	Состав группы по внутреннему аудиту
Дата аудита	«    »    20    г.			
<p><b>НЕСООТВЕТСТВИЕ:</b> (краткое содержание)            Документ (наименование, № раздела, пункта), на основании которого выявлено несоответствие _____            Градация несоответствия: (значительное / малозначительное) _____            Руководитель процесса (подразделения) ознакомлен _____            _____            (ФИО, подпись) (дата)            Руководитель группы по внутреннему аудиту _____            _____            (ФИО, подпись) (дата)            В разделе «Корректирующие действия, корректировки» укажите причину и корректирующие действия, включая дату выполнения, и верните Протокол до _____ в _____</p>				
<p><b>Корректирующие действия, корректировки</b>            (заполняется руководителем процесса или подразделения)</p>				
Основная причина _____ Мероприятие(я): _____ Ответственный исполнитель: _____ Дата выполнения: _____ Руководитель подразделения или процесса: _____ <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <span>(ФИО, подпись)</span> <span>(дата)</span> </div>				
<p><b>Сведения о выполнении</b>            (заполняется руководителем по внутреннему аудиту)</p>				
Устранено: Да / Нет Заключение: Протокол направлен: _____ Руководитель группы по внутреннему аудиту: _____ <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> <span>(подпись)</span> <span>(дата)</span> </div>				

# Приложение Г

## Тест

### Уважаемые студенты!

Тест состоит из частей А и Б. На его выполнение отводится 45 минут.

Справочной литературой пользоваться нельзя. Рекомендуем выполнять задания по порядку. Если какое-либо задание не удастся выполнить сразу, перейдите к следующему, а потом вернитесь к пропущенным заданиям. Правильные ответы заданий части А оцениваются 0,2 балла, задания части Б – 1 баллом.

### Часть А

#### 1. Аудит качества – это:

**а.** Планируемая один раз в год оценка собранных свидетельств аудита на соответствие критериям аудита.

**б.** Вид деятельности, заключающийся в сборе и оценке фактов, касающихся функционирования и положения экономического объекта, и осуществляемый компетентным независимым лицом, которое, исходя из установленных критериев, выносит заключение о качественной стороне этого функционирования.

**с.** Систематический, независимый и документируемый процесс получения свидетельств аудита и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита.

#### 2. Критерии аудита – это:

**а.** Совокупность политик, процедур или требований, используемых в качестве эталона, в соотношении с которым сопоставляются свидетельства аудита, полученные при проведении аудита.

**б.** Выходные данные аудита, предоставленные аудиторской группой после рассмотрения целей аудита и всех выводов аудита.

**с.** Результаты оценки собранных свидетельства аудита на соответствие критериям аудита.

#### 3. Аудитор – это:

**а.** Лицо, предоставляющее аудиторской группе специальные знания или опыт.

**б.** Лицо, управляющее программой аудита.

**с.** Лицо, назначаемое проверяемой организацией для оказания помощи и содействия группе по аудиту.

**д.** Лицо, обладающее компетентностью для проведения аудита.

**4. План аудита – это:**

- a. Совокупность мероприятий по проведению одного или нескольких аудитов, запланированных на конкретный период времени и направленных на достижение конкретной цели.
- b. Описание деятельности и мероприятий по проведению аудита.
- c. Содержание и границы аудита.

**5. Выводы аудита – это:**

- a. Результаты оценки собранных свидетельств аудита на соответствие критериям аудита.
- b. Записи, изложение фактов или другая информация, которые связаны с критериями аудита и могут быть проверены.
- c. Заключение по результатам аудита.

**6. Сколько принципов положено в основу процесса проведения аудита?**

- a. 10.
- b. 6.
- c. 8.
- d. 4.

**7. Соблюдение каких из перечисленных принципов является необходимым условием проведения аудита?**

- a. Целостность, конфиденциальность, лидерство руководителя, системный подход.
- b. Беспристрастность, целостность, профессиональная осмотрительность, конфиденциальность, независимость, результативность.
- c. Ориентация на потребителя, конфиденциальность, целостность, принятие решений, основанных на фактах, объективность, вовлечённость персонала, системный подход, независимость.
- d. Подход, основанный на свидетельстве, беспристрастность, целостность, конфиденциальность, независимость, профессиональная осмотрительность.

**8. Какие рабочие документы необходимо подготовить членам группы по аудиту (согласно ISO 19011:2011)?**

- a. План аудита, опросный лист, контрольный вопросник.
- b. Контрольные листы, журнал для записей, планы выборок для аудита.
- c. Формы для регистрации данных, планы выборок для аудита, контрольные листы.
- d. Программу аудита, план аудита, контрольные листы, планы выборок для аудита, формы для регистрации данных.

**9. Установите правильную последовательность алгоритма типовых действий при проведении аудита:**

- a. Определение возможности проведения аудита.
- b. Выполнение анализа документов при подготовке к аудиту.
- c. Подготовка плана аудита.
- d. Подготовка рабочих документов.
- e. Выполнение анализа документов во время проведения аудита.
- f. Установление первоначального контакта с проверяемой организацией.
- g. Распределение работ между членами группы по аудиту.
- i. Завершение аудита.
- k. Проведение предварительного совещания.
- l. Обмен информацией во время проведения аудита.
- m. Сбор и верификация информации.
- n. Подготовка отчёта по аудиту.
- o. Рассылка отчёта по аудиту.
- p. Формирование выводов аудита.
- r. Проведение заключительного совещания.
- s. Подготовка заключений по результатам аудита.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16

**10. Какие из следующих несоответствий можно отнести к категории значительных?**

- a. Обнаружено измерительное оборудование, которое не подвергалось поверке (как единичный случай).
- b. Процессы системы менеджмента качества не обеспечиваются ресурсами.
- c. Обнаружен случай отсутствия обязательных записей.
- d. Не проводится анализ системы менеджмента качества со стороны руководства организации.

**ЧАСТЬ Б**

**1. Назовите 5 требований/элементов системы качества согласно ISO 9001:2015, которые направлены на предупреждение возникновения дефектов, а не на устранение.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**2. Какие объективные доказательства могут быть получены для подтверждения того, что в организации имеется документированная информация по системе менеджмента качества?**


**3. Планируется провести аудит отдела снабжения. Составьте чек-лист из 6 ключевых моментов, которые должны быть затронуты. Минимум 2 элемента/подраздела ISO 9001:2015 должны быть упомянуты.**

---

---

---

---

---

---

---

---

**4. Опишите последовательность действий аудитора при обнаружении несоответствия.**

---

---

---

---

---

---

# Приложение Д

## Ситуационная задача

### Лидерство

#### Информация об организации

Компания занимается проектированием и производством электрооборудования. Компания имеет опыт работы на рынке не более 10 лет, ряд постоянных клиентов за рубежом. Численность сотрудников компании 300 человек. Продукция компании постоянно отмечается на российских и международных выставках.

#### Ситуация

При проведении аудита сразу после вступительного собрания аудитор провел беседу с генеральным директором.

Генеральный директор рассказывал, что им разработана Политика в области качества и регулярно проводятся заседания по анализу со стороны высшего руководства с целью получения подтверждения, что цели в области качества должным образом разработаны, достигаются и проводится оценка степени их достижения.

Он также может продемонстрировать, что в организации обеспечиваются все ресурсы, необходимые для выполнения требований потребителей.

#### Вопросы

1. Следует ли аудитору признать, что требование к лидерству выполняется?
2. Какие еще доказательства могут потребоваться, чтобы сделать выводы о соответствии или несоответствии?