



УДК 658.562

• © В.А. Науменко, ст. наук. співробітник (ДП “ДержавтотрансНДІпроект”)

ВНУТРІШНІЙ АУДИТ НАЙВИЩОГО КЕРІВНИЦТВА

Анотація. Наведено практично аспекти здійснення внутрішнього аудиту найвищого керівництва, результати якого направлені на підтримання системи управління якістю ДП “ДержавтотрансНДІпроект” відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO серії 9000, а також національного стандарту України.

Ключові слова: внутрішній аудит, найвище керівництво, принципи управління якістю, система управління якістю.

Аннотация. Приведены практически аспекты осуществления внутреннего аудита высшего руководства, результаты которого направлены на поддержание системы управления качеством ГП “ГосавтотрансНИИпроект” в соответствии с требованиями международных стандартов ISO серии 9000, а также национального стандарта Украины.

Ключевые слова: внутренний аудит, высшее руководство, принципы управления качеством, система управления качеством.

Annotation. Practical aspects of internal audit executives, the results of which are aimed at maintaining the Quality Management System Enterprise “GosavtotransNIIProekt” in accordance with the requirements of ISO 9000 and the national standard in Ukraine.

Keywords: internal audit, top management, principles of quality management, quality management system.

Вступ

Як визначено в [1] найвище керівництво повинне із запланованою періодичністю критично аналізувати систему управління якістю (далі – СУЯ), з метою забезпечення її постійної придатності, адекватності та результативності. Одним із найважливіших вхідних потоків процесу критичного аналізування з боку керівництва є інформація щодо результатів внутрішніх аудитів, які провадять в заплановані проміжки часу, щоб установити:

а) чи відповідає СУЯ запланованим заходам, вимогам [1] та вимогам до СУЯ, установленим самою організацією;

б) чи результативно СУЯ запроваджена та належно вона підтримується.

Основна частина

Внутрішній аудит у структурних підрозділах ДП “ДержавтотрансНДІпроект” проходить без будь-яких ускладнень, тому що внутрішній аудитор зазвичай є незалежним від керівника підрозділу. Аудит найвищого керівника (директора) має свої особливості. Метою внутрішнього аудитора повинна бути не зловтішна перевірка директорської діяльності, а конструктивна допомога керівникові зосередитися на його головній справі щодо управління якістю. При цьому успішне порозуміння з директором буде

досягнуто, коли він в аудиторі відчує доброзичливого співрозмовника.

Внутрішній аудит найвищого керівництва в ДП “ДержавтотрансНДІпроект” провадять відповідно до методики [2], розробленої згідно з настановами [3]. Додатково використовують рекомендації Форуму з менеджменту якості за темою: “Внутрішній аудит генерального директора” (<http://quality.eur.ru/Technology/Scripts/phpBB2/viewtopic.php?t=4580&-postdays=0&postorder=asc&start=20>).

Призначений за програмою внутрішнього аудиту керівник групи аудиту до початку перевірки готує спеціальний план (рис. 1) як основу забезпечення згоди між директором і групою аудиту (аудитором) стосовно провадження аудиту. План сприяє здійсненню аудиторської діяльності за графіком та полегшує координування цієї діяльності. Попередньо збирають найбільш повну інформацію про діяльність ДП “ДержавтотрансНДІпроект” за звітний період. Джерелами інформації зазвичай можуть бути: проведене опитування відповідних керівників структурних підрозділів щодо самооцінювання діяльності, аналізування рішень Координаційної Ради з якості, результати аналізування виданих організаційно-розпорядчих документів та результати контролю їх виконання, заходи щодо підтримання компетентності



працівників, звіти щодо опитування замовників та персоналу ДП “ДержавтотрансНДІпроект”, протоколи виконання цілей у сфері якості тощо.

Основною ціллю внутрішнього аудиту найвищого керівництва є перевірка того, як директор забезпечує реалізацію в ДП “ДержавтотрансНДІпроект” восьми принципів управління якістю, щоб поліпшувати

показники діяльності підприємства. Згідно з [4] ці принципи охоплюють:

1) Орієнтацію на замовника

Дохід підприємства залежить від замовників. Тому повинно мати місце розуміння поточних і майбутніх потреб замовників, виконання їхніх вимог та прагнення до перевищення очікувань замовників.

інсОм	ПЛАН ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ НАЙВИЩОГО КЕРІВНИЦТВА		№ ПЛ-1.09-13-XX від XX.12.20XX																																				
			Стор. 1/1																																				
<p>1 Підстава для внутрішнього аудиту (ВА) – Програма ВА № _____ від _____.</p> <p>2 Цілі аудиту</p> <p>2.1 Отримати докази відповідності діяльності найвищого керівництва вимогам ДСТУ ISO 9001:2009 та СТП 02-0801-2:20XX.</p> <p>2.2 Отримати докази про поінформованість вищого керівництва щодо його зобов'язань відносно якості, та їх поєднання з цілями у сфері якості і виконанням процесів СУЯ.</p> <p>3 Критерії аудиту</p> <p>3.1 ДСТУ ISO 9001:2009 (п.п. 4.1, 4.2.3, 4.2.4, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 6.1-6.4, 7.4, 8.2 – 8.5).</p> <p>3.2 СТП 02-0801-2:20XX Система управління якістю. Процеси СУЯ. Частина 2. Виконання процесів та керування процесами (розд. 6).</p> <p>4 Сфера аудиту</p> <p>4.1 Об'єкт аудиту – вище керівництво – директор ДП “ДержавтотрансНДІпроект”.</p> <p>4.2 Види діяльності, які перевірятимуться:</p> <p>4.2.1 Забезпечення директором реалізації в ДП “ДержавтотрансНДІпроект” восьми принципів управління якістю.</p> <p>4.2.2 Діяльність із забезпечення результативності функціонування процесів СУЯ: П1.1 “Представник керівництва”; П1.3.2 “Поширення та аналізування політики у сфері якості”; П2.3.1 “Аналізування та затвердження документації”; П2.4.7 “Затвердження проекту та розробки”; П2.5.2 “Акредитація”; П3.5 “Забезпечення ресурсами”; П6 “Аналізування керівництвом”.</p> <p>4.3 Термін проведення ВА – 27-28.12.20XX.</p> <p>5 Склад групи аудиту визначений програмою ВА №ПГ-1.09-13-XX від 30.12.20XX. Керівник групи аудиту – аудитор із сертифікації СУЯ, завідувач ВУЯ Хххххххх Х.Х.</p> <p>6 Графік провадження внутрішнього аудиту</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Дата</th> <th>Час</th> <th>Заплановані заходи</th> <th>Мета заходу</th> <th>Відповідальний</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>22.12.XX</td> <td>09³⁰</td> <td>1 Попередній зв'язок</td> <td>1.1 Погодження плану ВА та графіка проведення ВА</td> <td rowspan="6">Ххххххх Х.Х.</td> </tr> <tr> <td>22.12.XX – 26.12.XX</td> <td>09⁰⁰ – 17⁰⁰</td> <td>2 Аналізування документів та записів щодо якості</td> <td>2.1 Підготовка робочих документів 2.2 Збирання та перевіряння інформації</td> </tr> <tr> <td>27.12.XX</td> <td>08³⁰</td> <td>3 Проведення попередньої наради</td> <td>3.1 Повідомлення про ВА 3.2 Викладення про цілі ВА</td> </tr> <tr> <td>27.12.XX</td> <td>09⁰⁰ – 11⁰⁰</td> <td>4 Аудиторська діяльність на місці</td> <td>4.1 Опитування та перевіряння інформації</td> </tr> <tr> <td>28.12.XX</td> <td>13⁰⁰ – 15⁰⁰</td> <td>5 Підготування висновків</td> <td>5.1 Підготовка даних аудиту та висновків аудиту</td> </tr> <tr> <td>28.01.XX</td> <td>08³⁰</td> <td>6 Проведення заключної наради</td> <td>6.1 Ознайомлення з даними аудиту та висновками аудиту</td> </tr> </tbody> </table> <p>ОЗНАЙОМЛЕНИЙ: Директор (підпис) Х.Х.Хххххх Дата: 25.12.20XX</p> <p>7 Термін надання звіту про внутрішній аудит на затвердження – 14.01.20XX.</p> <p>8 Термін надання звіту директору – 15.01.20XX.</p> <p>9 Конфіденційність інформації: аудитор зобов'язується не розголошувати конфіденційну інформацію, отриману (або) створену під час провадження внутрішнього аудиту.</p> <p>Керівник групи аудиту (підпис) Х.Х.Хххххххх 25.12.20XX</p>					Дата	Час	Заплановані заходи	Мета заходу	Відповідальний	1	2	3	4	5	22.12.XX	09 ³⁰	1 Попередній зв'язок	1.1 Погодження плану ВА та графіка проведення ВА	Ххххххх Х.Х.	22.12.XX – 26.12.XX	09 ⁰⁰ – 17 ⁰⁰	2 Аналізування документів та записів щодо якості	2.1 Підготовка робочих документів 2.2 Збирання та перевіряння інформації	27.12.XX	08 ³⁰	3 Проведення попередньої наради	3.1 Повідомлення про ВА 3.2 Викладення про цілі ВА	27.12.XX	09 ⁰⁰ – 11 ⁰⁰	4 Аудиторська діяльність на місці	4.1 Опитування та перевіряння інформації	28.12.XX	13 ⁰⁰ – 15 ⁰⁰	5 Підготування висновків	5.1 Підготовка даних аудиту та висновків аудиту	28.01.XX	08 ³⁰	6 Проведення заключної наради	6.1 Ознайомлення з даними аудиту та висновками аудиту
Дата	Час	Заплановані заходи	Мета заходу	Відповідальний																																			
1	2	3	4	5																																			
22.12.XX	09 ³⁰	1 Попередній зв'язок	1.1 Погодження плану ВА та графіка проведення ВА	Ххххххх Х.Х.																																			
22.12.XX – 26.12.XX	09 ⁰⁰ – 17 ⁰⁰	2 Аналізування документів та записів щодо якості	2.1 Підготовка робочих документів 2.2 Збирання та перевіряння інформації																																				
27.12.XX	08 ³⁰	3 Проведення попередньої наради	3.1 Повідомлення про ВА 3.2 Викладення про цілі ВА																																				
27.12.XX	09 ⁰⁰ – 11 ⁰⁰	4 Аудиторська діяльність на місці	4.1 Опитування та перевіряння інформації																																				
28.12.XX	13 ⁰⁰ – 15 ⁰⁰	5 Підготування висновків	5.1 Підготовка даних аудиту та висновків аудиту																																				
28.01.XX	08 ³⁰	6 Проведення заключної наради	6.1 Ознайомлення з даними аудиту та висновками аудиту																																				

Рис. 1. План внутрішнього аудиту найвищого керівництва



Дата: __.01.20XX		<i>інсОм</i>		ДП “ДержавтотрансНДІпроект”		Програма ВА № ПГ-1.09-13-XX від 30.12.20XX	
Опитувальний лист щодо забезпечення директором реалізації в ДП “ДержавтотрансНДІпроект” восьми принципів управління якістю							Ф 8.2.2-1-Е Стор. 1/1
Об’єкт аудиту		Персонал об’єкта аудиту		Внутрішній аудит План ВА № ПЛ-1.09-13- XX від 22.12.20XX		Керівник ГА Хххххххх Х.Х.	Підпис
Найвище керівництво		Директор Хххххх Х.Х.				Внутрішній аудитор	Підпис
						–	–
Питання				Оцінка		Реєстрація отриманої інформації	
Шифр	Зміст		Док-ція				
			Д	О	В/д		
1	2		3	4	5	6	
9001-01 (5.2)	Від кого і у якому вигляді директор отримує інформацію про замовників?		В	В	В	Від керівників структурних підрозділів. В результаті аудиторської діяльності. Під час укладання договорів (контрактів).	
9001-02 (8.2.1)	Чи ознайомлений директор зі звітом “Результати опитування замовників”?		В	В	В	Так, ознайомлений. На електронному носії інформації, адреса: QMS на сервері Srv3677wzk “Опитування замовників”	
9001-03 (8.2.1)	Як директор оцінює відстежування інформації стосовно сприйняття рівня задоволення потреб та очікувань у поточному році замовниками: а) випроб. лабораторій? б) надання послуг із сертифікації?		В	В	В	а) Випробувальні лабораторії – позитивно; б) Орган з сертифікації ДТЗ – позитивно; відділ сертифікації послуг – позитивно; відділ пасажирських перевезень – негативно; вибірка опитувальних анкет складає 22% від генеральної сукупності, що ставить під сумнів об’єктивність оцінювання.	
9001-04 (7.2.3)	Із яких джерел директор отримує інформацію про потреби замовників?		В	В	В	Засідання колегії Міністерства. Науково-практичні семінари. Засідання координаційної Ради з якості. Аналізування звітів про задоволеність замовників. Наради, ЗМІ тощо.	
9001-05 (7.2.3)	Які дії направлені на інформування замовників про запровадження в Україні Порядку затвердження типу КТЗ, предметів обладнання та с/ч?		В	В	В	а) Наказ про проведення цільових науково-практичних семінарів. б) Подання інформації на веб-сторінці ДП “ДержавтотрансНДІпроект” в Internet.	
9001-06 (5.5.3)	Яку допомогу було надано випробувальним лабораторіям під час їхньої підготовки до акредитації, зокрема відділом управління якістю?		НВ	Н	НВ	Інформація про вклад інших підрозділів не надходила, але директор знає про вагомий вклад ВУЯ, наприклад, у забезпеченні відповідності документації випробувальних лабораторій вимогам ДСТУ ISO/IEC 17025:2006.	
9001-07 (5.5.2)	а) Як обговорювалася результативність роботи представника керівництва (ПКЯ)? б) Які перед ПКЯ поставлені спеціальні цілі щодо функціонування СУЯ?		В	В	В	а) На засіданні Координаційної Ради з якості заслухано звіт ПКЯ, критично проаналізовано діяльність та ухвалено відповідне рішення. б) Так, наприклад, поставлено завдання запровадити методологію самооцінювання з метою поліпшення діяльності як структурних підрозділів, так і інституту загалом.	
<p>Умовні позначення: “Д” – відмітка про наявність документа. “О” – чи ознайомлений з ними персонал, що опитується. “В/д” – виконання персоналом встановлених вимог/документування результатів робіт.</p> <p>Умовні позначення з оцінювання: “В” – виконано, відповідає. “ВЧ” – виконано частково, але допустимо. “НВ” – не відповідає, не виконано. “Н” – не застосовується.</p>							

Рис. 2. Форма опитувального листа найвищого керівництва з прикладами питань та зареєстрованих записів

Критерії аудиту – пункти 5.2, 5.3, 7.2.3, 8.4 стандарту [1].

2) Лідерство

Керівники будь-якого рівня встановлюють єдність призначеності та напрямів діяльності організації. Їм треба створювати та підтримувати таке внутрішнє середовище, в якому працівники можуть бути цілком залучені до досягнення поставлених цілей у сфері якості.

Критерії аудиту – пункти 5.2, 5.3, 5.4.1, 7.2.3, 8.4 стандарту [1].

3) Залучення працівників

Найважливішим ресурсом організації є її працівники. Адже лише завдяки їхній діяльності всі інші ресурси перетворюються на кінцевий продукт і, отже, – в прибуток організації. Залучення працівників на всіх рівнях управління якістю дає змогу використовувати їхні здібності та навички на користь організації.



Приклади контрольних питань

Шифр	Зміст питання
9001-08 (5.5.3)	Як директор оцінює внутрішнє інформування про виконання вимог, встановлених організаційно-розпорядчими документами?
9001-09 (5.4.2) (5.5.2)	Які заходи щодо досягнення цілей у сфері якості ініціював представник керівництва у поточному році?
9001-10 (5.5.2)	Як директор оцінює дії представника керівництва з якості у поточному році про потребу поліпшення СУЯ?
9001-11 (5.5.1)	На що директор звертає увагу при затвердженні посадових інструкцій?
9001-12 (6.2.2)	а) Як актуалізується документ “Резерв керівного складу”? б) Чи відомо працівникам резерву про майбутні зміни їхнього статусу?
9001-13 (6.2.2)	Які дії директор планує здійснити у наступному році для провадження навчання з резервом керівного складу?
9001-14 (6.2.2)	Які недоліки бачить директор в діях керівника процесу СУЯ ПЗ.1 “Людські ресурси” (завідувач ВК) у сфері підвищення компетентності персоналу?
9001-15 (4.1)	Як директор оцінює роботу і розподіл відповідальності, що направлені на належне керування всіх видів процесів?
9001-16 (8.2.3)	Що для директора може стати доцільним для поліпшення моніторингу процесів надання послуг структурними підрозділами інституту?
9001-17 (8.2.3)	Яке ставлення директора до застосування такого індикатора моніторингу як “Кількість працівників, які ініціюють пропозиції щодо поліпшення СУЯ”?
9001-18 (8.2.2)	Як директор оцінює внутрішні аудити, проведені у попередньому році?
9001-19 (5.6)	Які ресурси плануються виділити для автоматизації процесів документообігу, зокрема в ОС ДТЗ?
9001-20 (5.6)	Які, на думку директора, виробничі досягнення варто відмітити у звітному році?
9001-21 (8.5)	Як планується забезпечити стратегічний розвиток інституту відповідно до політики у сфері якості?
9001-22 (8.5)	Яка політика директора стосовно тих посадових осіб, які невчасно усувають причини невідповідностей, виявлених внутрішніми та зовнішніми аудитами СУЯ?
9001-23 (8.4)	Чи влаштовують директора джерела отримання даних, аналіз яких забезпечує прийняття рішення щодо поліпшення СУЯ?
9001-24 (8.3, 8.4)	Із яких джерел директор отримує достовірну інформацію про невідповідну продукцію (сертифікати відповідності, наприклад)?
9001-25 (7.4)	Як. На думку директора, забезпечується технологічна прозорість закупівель?
9001-26 (7.4)	Як заступник директора – керівник процесу СУЯ ПЗ.3 “Закупівля” – звітує про оцінювання постачальників та актуалізацію Реєстру постачальників?

При плануванні аудиту принципи 2) та 3) об’єднують, а вимоги 5.5.1, 5.5.2, 5.5.3, 6.2.2, 6.4, 7.2.1 стандарту [1] приймають за критерії аудиту.

4) Процесний підхід

Найефективніший результат може бути досягнутий, коли діяльністю та пов’язаними з нею ресурсами керують як процесом.

Примітка. Згідно з [4] процес – це сукупність взаємопов’язаних або взаємодійних робіт (операцій), що перетворює входи на виходи.

Критерії аудиту – пункти 4.1с, 5.4.2, 8.2.3, 8.5.1 стандарту [1].

5) Системний підхід до управління

Визначення й розуміння взаємопов’язаних процесів та управління ними як системою сприяє результативному та ефективному досягненню цілей у сфері якості.

Критерії аудиту – пункти 4.1, 5.4.1 стандарту [1].

6) Постійне поліпшення

Постійне поліпшення загальних показників діяльності є незмінною цілью будь-якої організації.

Критерії аудиту – пункти 5.6., 8.4, 8.5 стандарту [1].

7) Прийняття рішень на підставі фактів

Ефективні та результативні рішення можуть бути прийняті тільки на підставі аналізування достовірних фактів.

Критерії аудиту – пункти 4.2, 8.2.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.2.4, 8.3, 8.4 стандарту [1].

8) Взаємовигідні стосунки з постачальниками

Підприємство та його постачальники є взаємозалежними, тому взаємовигідні стосунки між ними підвищують спроможність обох сторін створювати цінності.

Критерії аудиту – пункт 7.4 стандарту [1].

За результатами аналізування попередньо зібраної інформації готують опитувальний лист з переліком контрольних запитань за формою **рис. 2**. Ця форма передбачає колонку (6), в якій реєструють інформацію, отриману від директора за результатами проведеного інтерв’ю з ним.

Витяг із прикладів контрольних запитань, які задавалися директору під час аудиту, зазначені в **табл. 1**.

