

# Поліпшення процесу проведення внутрішнього аудиту



*Основною метою внутрішнього аудиту вважають запобігання зниженню результативності й/або ефективності системи управління якістю (СУЯ). Проте, як свідчить практика, внутрішні перевірки проводять формально.*

**О**значений стан справ призводить до негативних наслідків:

- відсутності корисної та об'єктивної інформації для прийняття рішень найвищим керівництвом організації;
- фіксації незначних невідповідностей, що повторюються (виявлення не підписаних протоколів, неідентифікованих партій продукції на виробничій дільниці тощо);
- відсутність пропозицій щодо удосконалення процесів;
- прив'язка діючої СУЯ тільки до вимог ДСТУ ISO 9001 [1].

Звісно, інформація, отримана під час проведення перевірки, необхідна для усунення невідповідностей на своєму рівні, але навряд вона буде використана найвищим керівництвом для визначення стратегії удосконалення.

В організації, напевно, присутні значно серйозніші не вирішені питання, але кваліфікація та відсутність зацікавленості аудиторів, встановлена процедура внутрішнього аудиту не дозволяє їх виявити.

Удосконалення підходів до проведення внутрішніх перевірок повинно надати відповідь на такі питання [2]:

- яка інформація про положення справ в організації може бути корисною для найвищого керівництва?
- у чому користь візиту внутрішніх аудиторів для керівників конкретних структурних підрозділів?

Крім того, оцінка цього процесу у міру виконання плану аудиту або кількості виявлених невідповідностей не може характеризувати його результативність:

- що менше заплановано аудитів, то краще виконано план;
- що результативніше і/або ефективніше функціонує СУЯ, то менше невідповідностей виявляють.

Досягти поліпшення процесу внутрішнього аудиту можна, ґрунтуючись на таких принципах [3]:

- підтримання і постійне підвищення кваліфікації внутрішніх аудиторів;
- визначення ризиків і внесення рекомендацій щодо поліпшення процесів, діючих в організації;
- розроблення й застосування під час проведення перевірки контрольних листів (чек-листів);
- забезпечення матеріальних і моральних заохочень аудиторів.

Розглянемо кожен принцип докладніше.

Досвід проведення зовнішніх аудиторів свідчить, що кваліфікація внутрішніх аудиторів, як правило, складається із знання вимог ДСТУ ISO 9001 [1] і методики проведення аудиту. Не дивно, що від проведених перевірок керівництву не доводиться чекати інформації, що використовують як основу для ухвалення рішень у керівництві організації.

Забезпечення кваліфікації аудиторів має бути досягнуто періодичним навчанням (внутрішнім і зовнішнім), проведенням занять з обміну досвідом та їх періодичною атестацією.

Таким чином, аудитори мають бути ознайомлені з кращою практикою в сфері управління якістю, володіти простими статистичними методами, готуватися до перевірок. Час, використаний на підготовку, повністю окупиться достовірними результатами та практичними пропозиціями щодо поліпшення діяльності організації.

Ураховуючи викладене, стає зрозумілою тенденція до введення у деяких організаціях штатних аудиторів.

Вище керівництво зазвичай вважає, що не потрібне матеріальне заохочення аудиторів. Як правило, в організації ніхто не враховує затрати на проведення внутрішнього аудиту, адже в період перевірки, як аудитор, так і особа, яку перевіряють, не виконують своїх основних обов'язків. Час проведення аудиту не обмежується і залежить від складності процесів, що перевіряють. Рішення щодо матеріального заохочення аудиторів свідчить стосовно:

Об'єкт аудиту	Критерії аудиту	Посада та ПІБ співрозмовника	Позначки аудитора
Відділ закупівель	Методика ХХ.ХХ	Начальник відділу: Іванов І. І.	
Контрольні запитання			

▪ позитивного ставлення керівництва до діючої СУЯ;

▪ значення, яке найвище керівництво приділяє внутрішнім перевіркам.

Матеріальне заохочення повинно диференціюватися залежно від складності аудиту й кваліфікації аудитора.

Останнім часом вимоги до проведення внутрішнього аудиту значно зросли. Найвище керівництво очікує від перевірок не лише визначення невідповідностей, аналізу причин і результативних коригувальних дій, але і сприяння постійному поліпшенню та вдосконаленню діяльності організації.

Внутрішній аудит — це інструмент для [4]:

- визначення невідповідностей, ризиків;
- аналізу причин та розробляння, упровадження коригувальних, запобіжних дій;
- поширення передового досвіду всередині організації;

- можливості поліпшування процесів.

Тому внутрішні перевірки повинні дати відповідь на запитання [2]:

- як ви це робите?
- навіщо ви це робите і яка при цьому створюється цінність?

- чому ви це робите так, якщо є можливість це зробити інакше?

- які ризики можуть виникнути у процесі виконання цієї роботи, як цього уникнути?

- як поліпшити те, що ви робите?

Важливу роль відіграють документи, які оформлюють у процесі і за результатами перевірки.

У загальному випадку документація внутрішнього аудиту включає:

- річний план проведення внутрішніх аудитів в організації;
- програму внутрішньої перевірки;
- контрольний лист (чек-лист);
- акти стосовно невідповідностей та коригувальні дії;
- звіт щодо аудиту.

Особливе значення у рамках цієї теми необхідно приділити складанню та застосуванню контрольного листа.

Контрольний лист — заздалегідь складений систематизований перелік питань, відповіді на які до-

зволяють аудитору отримати необхідну інформацію про ступінь відповідності досліджуваного об'єкта встановленим вимогам. Заповнений та підписаний аудитором і його співрозмовником контрольний лист можна розглядати як офіційний протокол аудиту (таблиця). Цей документ є цінним матеріалом для заключного звіту.

У розділі «Позначки аудитора» фіксують відповідності, невідповідності, а також, що важливо, містяться робочі записи з пропозиціями стосовно поліпшення СУЯ.

При складанні контрольного листа прагнуть, щоб число включених до нього запитань було мінімальним, але і достатнім для вирішення завдань, поставлених під час обстеження об'єкта аудиту.

Відзначимо, що контрольний лист не повинен встановлювати «рамки» для проведення опитування.

Основні показники того, що керівництво розглядає внутрішній аудит як дієвий інструмент:

- проведення позапланових аудитів;
- встановлення індивідуальних цілей для кожного аудиту;
- розробка індивідуальних контрольних листів для цих цілей.

Якщо в одному із підрозділів організації виникли проблеми, вищому керівництву замість того, щоб вимагати пояснень від начальника підрозділу, простіше дати вказівку щодо проведення внутрішньої перевірки цього підрозділу задля отримання об'єктивної інформації стосовно причин виникнення проблем та визначення шляхів їх усунення.

## ВИСНОВОК

Аналіз свідчить, що одним із показників поліпшення процесу проведення внутрішнього аудиту має бути систематичне зменшення невідповідностей, виявлених під час внутрішнього та зовнішнього аудитів. Другим показником може бути число рекомендацій стосовно поліпшення діяльності певної організації.

Поліпшення процесу внутрішнього аудиту не здійснює визначального впливу на поліпшення СУЯ у цілому, оскільки це визначається досягненням установлених цілей у сфері якості. У той же час не викликає сумнівів той факт, що внутрішній аудит сприяє поліпшенню результативності СУЯ в організації.

## ЛІТЕРАТУРА

1. ДСТУ ISO 9001:2009. Система управління якістю. Вимоги.
2. Калита Т. П. Как сделать систему управления качеством действенным инструментом для высшего руководства: несколько практических рекомендаций // II-ой Алматинский международный Форум по качеству, 20 — 22 сентября, 2007 г.: тезисы докл., г. Алматы, Республика Казахстан [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.deming.kz/quality\\_forum/archive/2007/materials/](http://www.deming.kz/quality_forum/archive/2007/materials/).
3. Артемьева М. Н., Рахлин К. М. Анализ результативности процесса внутреннего аудита // Стандарты и качество. — 2004. — № 1.
4. ISO 9004:2009. Менеджмент для обеспечения устойчивого успеха организации. Подход к менеджменту качества. ■

*С. Павлов, начальник науково-дослідного відділу оцінки систем управління, ДП «Український науково-дослідний і навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості», м. Київ*

## ІНСТИТУТ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ДП «УКРНДНЦ»

### Основні завдання Інституту підготовки фахівців ДП «УкрНДНЦ»

- Підготовка спеціалістів і магістрів (друга вища освіта).
- Підготовка кандидатів в аудитори із сертифікації:
  - продукції та послуг;
  - систем управління якістю за ДСТУ ISO 9001:2000;
  - систем управління навколишнім середовищем за ДСТУ ISO 14001;
  - систем управління безпечністю харчових продуктів за ДСТУ 4161—2003.
- Підготовка кандидатів в аудитори з метрології та лабораторій.
- Підготовка органів з сертифікації до акредитації.
- Підготовка фахівців за напрямками:
  - підготовка асесорів (аудиторів з акредитації лабораторій за ДСТУ ISO/IEC 17025);
  - повірка та калібрування засобів вимірювальної техніки;
  - метрологічне забезпечення вимірювань та виробництва;
  - розробка та внутрішній аудит систем управління.

### Структура Інституту підготовки фахівців

- Кафедра акредитації лабораторій, механічних та геометричних вимірювань.
- Кафедра оцінки відповідності, стандартизації та управління якістю.
- Кафедра метрологічного забезпечення виробництва, електричних та радіотехнічних вимірювань.
- Кафедра екологічного контролю, теплотехнічних та фізико-хімічних вимірювань.
- Кафедра управління якістю та випробування харчових продуктів.
- Кафедра споживчої політики.

### Контакти

**Тел.:** (044) 452-34-27, 450-67-19

**Тел./факс:** (044) 459-58-95

**Адреса:** 03115, м. Київ, вул. Святошинська, 2, 6-й поверх

**E-mail:** decanat@ukrndnc.org.ua

