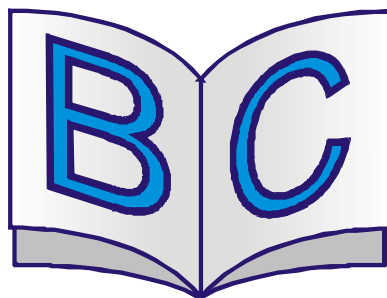


**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ЦЕНТР  
«БИЗНЕС КЛАСС»  
[www.bsclass.org](http://www.bsclass.org)**



**«Внутренний аудит системы менеджмента»**

*Учебное пособие*

**Санкт Петербург  
2018 г.**

## **Внутренний аудит системы менеджмента**

---

Рассмотрено и рекомендовано к изданию Педагогическим Советом  
Учебно-Методического Центра «Бизнес Класс»  
07 ноября 2018 г.

Составитель и ответственный редактор:  
Кандидат технических наук, доцент  
Главный аудитор IRCA  
**Н.А. Шичков**

© УМЦ Бизнес Класс, 2018

### ВВЕДЕНИЕ

Системы менеджмента качества, экологического менеджмента, менеджмента профессиональной безопасности и охраны здоровья, а также другие системы менеджмента должны периодически подвергаться внутренним аудитам.

Внутренний аудит является одним из инструментов менеджмента для мониторинга и проверки результативности внедрения и функционирования системы.

После внедрения системы менеджмента руководство организации обычно интересуется тем,

- как функционирует система,
- где в системе происходят сбои,
- насколько она результативна.

Результаты внутренних аудитов предоставляют такого рода информацию руководству организации для анализа, что позволяет разработать корректирующие действия и выявить возможности для улучшения, как отдельных процессов, так и системы в целом.

Основными целями проведения внутренних аудитов является проверка того, что система менеджмента:

- а) соответствует установленным требованиям,
- б) результативно внедрена и поддерживается в рабочем состоянии.

### 1. Рекомендации по аудиту (МС ИСО 19011).

Рекомендации по организации процесса аудита содержатся в МС ИСО 19011 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента».

Данные рекомендации применяются при проведении проверок систем менеджмента качества (на соответствие ИСО 9001), экологии (ИСО 14001), профессиональной безопасности и охраны здоровья (ИСО 45001), а также могут быть применены при аудите других систем менеджмента.

### 2. Термины и определения

В Международном стандарте ИСО 19011 используются приведенные ниже термины:

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

Отметим, что внутренний аудит является одним из процессов системы менеджмента и, следовательно, управление им должно осуществляться в соответствии с циклом PDCA (Планирование – Выполнение - Контроль – Корректировка).

***Объективное свидетельство*** – ***данные, подтверждающие наличие или истинность чего-либо.***

***Критерии аудита*** - совокупность требований, используемых как эталон, с которым сравнивается объективное свидетельство.

## Внутренний аудит системы менеджмента

---

В зависимости от целей аудита в качестве критериев аудита могут использоваться международные стандарты, внутренние нормативные документы (документированные процедуры, рабочие инструкции), планы, программы, контракты и другая документация системы менеджмента организации.

**Наблюдения аудита** - результат оценки объективных свидетельств в соответствии с критериями аудита.

*Примечание. Наблюдения аудита могут указывать на соответствие или несоответствие критериям аудита, а также на риски, возможности для улучшения или выявленные «хорошие практики».*

Иногда термин «Наблюдение» используется для обозначения свидетельств аудита, которые не подкреплены достаточными доказательствами для их классификации в качестве «Несоответствий». В настоящем пособии в этом случае применяется термин «Замечание».

**Заключение по результатам аудита** - выходные данные аудита, по результатам рассмотрения целей аудита и всех наблюдений аудита.

Информация, собранная в ходе аудита, после проверки становится объективным свидетельством.

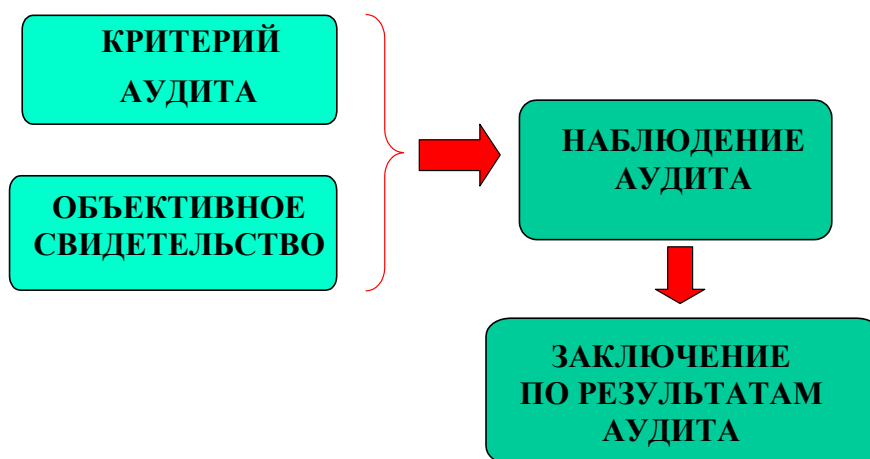


Рис. 1. Образование заключения по результатам аудита.

Объективные свидетельства оцениваются на степень их соответствия критериям аудита. В результате оценки образуются **наблюдения** аудита, указывающие на соответствие, несоответствие или возможность улучшения.

По результатам анализа всех наблюдений аудита формируется **заключение** по результатам аудита.

**Заказчик аудита** - организация или лицо, заказавшее аудит.

*Примечание. Заказчиком может быть проверяемая организация или любая другая организация.*

При внутреннем аудите заказчиком аудита является сама проверяемая организация в лице её руководства.

## **Внутренний аудит системы менеджмента**

---

**Проверяемая организация** – организация, в которой (в части которой) проводится аудит.

**Аудитор** - лицо, проводящее аудит.

**Аудиторская группа** - один или несколько аудиторов, проводящих аудит, которым, при необходимости, помогают *технические эксперты*.

*Примечание 1.* Один из аудиторов, входящих в аудиторскую группу, назначается ее руководителем (главным аудитором).

*Примечание 2.* Аудиторская группа может включать аудиторов, проходящих подготовку (стажеров).

**Технический эксперт** - лицо в группе по аудиту, обладающее знаниями или практическим опытом в конкретной области

*ПРИМЕЧАНИЕ 1:* Знания или опыт в конкретной области связаны с проверяемой организацией, деятельностью, процессом, продуктом, услугой, направлением менеджмента, в отношении которых должен быть проведен аудит, или языком и культурными особенностями.

*ПРИМЕЧАНИЕ 2:* Технический эксперт в аудиторской группе не выполняет функций аудитора.

**Программа аудита** - совокупность одного или нескольких аудитов, запланированных на конкретные сроки и направленных на достижение определенной цели.

**План аудита** - описание видов деятельности и мероприятий аудита. (План аудита составляется для каждого конкретного аудита).

**Область аудита** – объем и границы аудита.

*Примечание:* Область аудита, как правило, включает указание на физическое или виртуальное местонахождение, функции, подразделения организации, виды деятельности и процессы, а также планируемый период времени.

### 3. Классификация аудитов

. Аудиты могут быть внутренними или внешними.

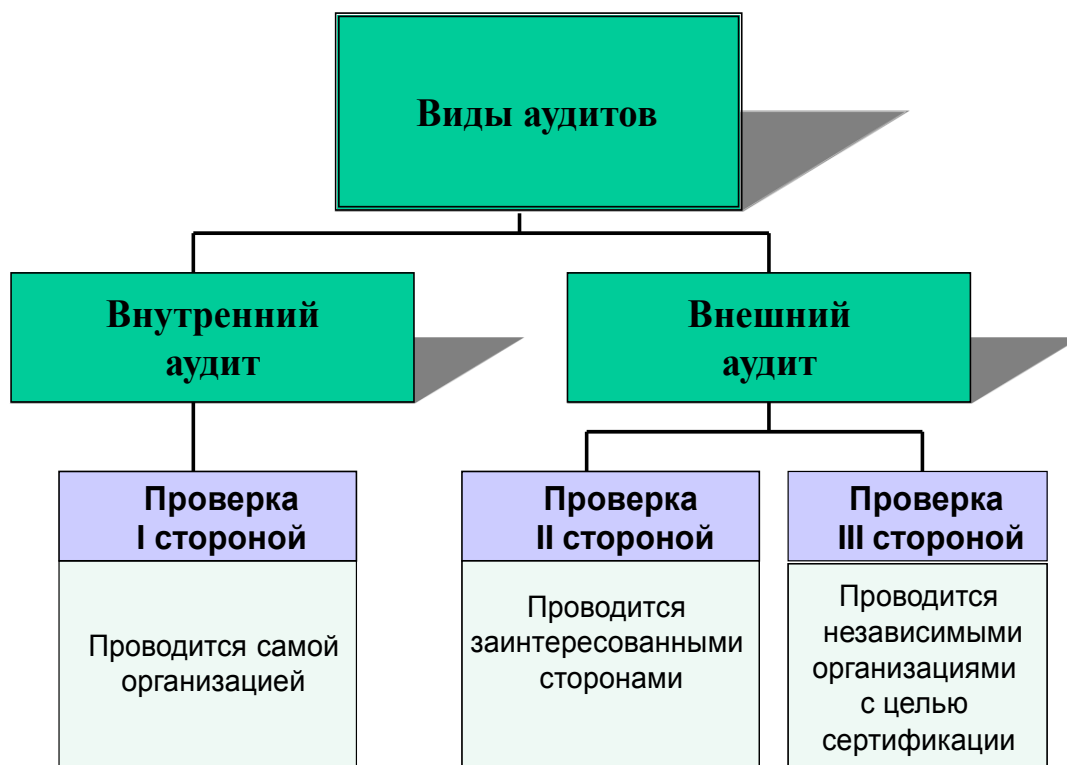


Рис. 2. Виды аудитов.

#### Аудит ПЕРВОЙ стороной (внутренний аудит)

Это аудит, проводимый организацией у себя же, т.е. внутренняя проверка. Он представляет руководству информацию о том:

- выполняются ли его приказы, распоряжения, директивы,
- так ли система действенна и результативна, как ей следует быть,
- где система даёт сбои.

Внутренний аудит позволяет обеспечить "каналы связи" по всей организации и выявить возможности улучшения. Отметим, что внутренний аудит производится необязательно на одной площадке. Внутренние проверки могут проводиться, например, в филиалах.

Организация руководит своей внутренней проверкой и демонстрирует, что её система менеджмента соответствует требованиям применимого стандарта. Внутренние аудиты можно использовать в процессе подготовки к сертификации, для определения, как продвигается организация к проверке второй и третьей стороной.

#### Аудит ВТОРОЙ стороной

Это проверка организации от имени потребителя или другой заинтересованной стороны. Цель аудита второй стороной - получить достаточную инфор-

## Внутренний аудит системы менеджмента

---

мацию о системе менеджмента организации для обеспечения уверенности потребителя в том, что его специфические требования будут выполняться гарантировано и стабильно.

Результаты аудита обычно влекут за собой коммерческие решения, которые могут повлиять на будущее обеих организаций. Поэтому он должен быть проведен квалифицированным обученным персоналом, что является гарантией получения достоверной информации.

Неудобством для проверяемых организаций будет являться то, что они могут в течение короткого периода времени подвергаться нескольким проверкам, проводимыми второй стороной. Часто могут иметь место различия в требованиях или их различные интерпретации.

Аудит второй стороной может проводиться независимой организацией (например, органом по сертификации или консалтинговой 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 ТРЕТЬЕЙ стороной

Это проверка, проводимая внешней независимой организацией (третьей стороной). Чаще всего оценка третьей стороной применяется с целью сертификации.

#### 4. Цели внутреннего аудита.

Регулярное проведение внутренних аудитов позволяет:

а) **убедиться в соответствии системы менеджмента требованиям** соответствующего стандарта и требованиям, установленным самой организацией в документированных процедурах, стандартах предприятия, инструкциях и другой нормативной документации;

б) **предоставить уверенность руководству и заинтересованным сторонам в результативности системы менеджмента:** внутренний аудит обеспечивает обратную связь, представляя руководству объективную информацию о том, как функционирует система.

в) **выявить оперативные проблемы, риски, возможности для улучшения:** во время проведения проверки любой системы, аудитор имеет благоприятную возможность для того, чтобы заметить сложности в исполнении системой требований, или проблемы в самой системе, или в процедурах;

г) **обеспечить обратной связью для проведения корректирующих действий:** в ходе внутреннего аудита выявляются несоответствия установленным требованиям, затем разрабатываются и осуществляются корректирующие действия для устранения причин выявленных несоответствий;

д) внутренний аудит является **действенным инструментом отладки системы** на стадии ее внедрения: проведение аудитов на стадии внедрения и подготовки системы менеджмента к сертификации помогает «запустить» систему и выявить области, в которых система даёт сбой.

**Целью внутренних аудитов не является поиск и наказание виновных.** Необходимо донести этот факт до всего персонала организации, поскольку защитная реакция на любые проявления внешнего контроля не способствует получению объективной информации. Опасаясь возможного наказания, сотруд-

ники могут скрывать или искажать необходимые сведения, и в этом случае результаты аудита не предоставят объективной информации о функционировании системы. Важно, чтобы такой подход не был просто декларацией о намерениях. Обманув доверие людей однажды, трудно завоевать его в будущем.

### 5. Управление программой аудита

Программа аудита может включать один или нескольких аудитов, запланированных на конкретные сроки. В программу также могут быть включены дополнительные виды деятельности, необходимые для планирования и организации аудитов, такие, как подготовка и проведение стажировок аудиторов, контроль за проведением аудитов и т.д.

В программе аудита должны быть определены:

- цели и объём программы,
- ответственность по программе аудита в целом и по отдельным аудитам,
- процедуры, в соответствии с которыми должны проводиться аудиты.

Руководство организации должно назначить **лиц, ответственных за управление программой аудита**, и предоставить им полномочия, необходимые для установления программы аудита, обеспечения необходимыми ресурсами, реализации, мониторинга, анализа и улучшения программы.

В крупных организациях уже на стадии разработки и внедрения системы менеджмента целесообразно предусмотреть создание службы внутреннего аудита. Служба внутреннего аудита укомплектовывается сотрудниками, имеющими опыт практической работы и прошедшими специальное обучение. Функции, ответственность и полномочия сотрудников устанавливаются в процедуре по внутреннему аудиту и должностных инструкциях.

В ответственность лиц, осуществляющих управление программой аудита, входит:

- определение целей и объема программы аудита, а также процедур, в соответствии с которыми должен осуществляться внутренний аудит;
- определение ответственности при проведении аудитов (руководителя аудиторской группы, аудиторов, стажёров);
- обеспечение ресурсами, необходимыми для планирования, реализации, мониторинга и улучшения программы аудитов;
- обеспечение выполнения программы аудита и ведения соответствующих записей по программе аудита;
- мониторинг, анализ и улучшение программы аудита.

Цикл управления программой аудитов состоит из 5 этапов.

Три основных этапа:

- Планирование аудитов
- Выполнение программы аудитов
- Мониторинг и анализ результатов аудитов)

выполняются лицами, ответственными за управление программой аудитов.

Управление программой аудитов также связано с выполнением корректирующих действий по несоответствиям, выявленным во время аудита, что входит в зону ответственности руководителей проверяемых подразделений, и с проведением анализа системы менеджмента высшим руководством организации.



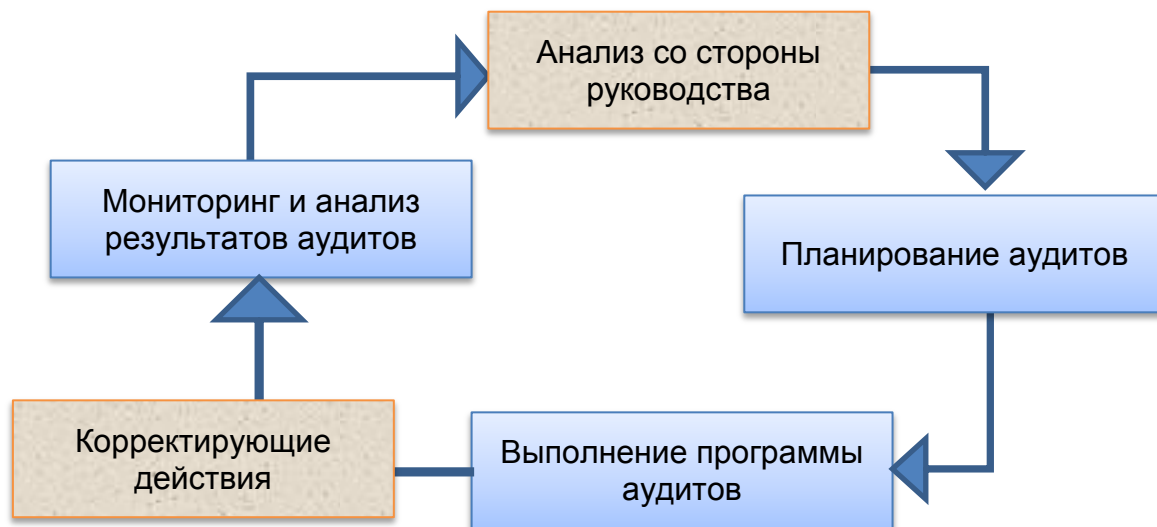


Рис. 3. Управление программой аудита

### 5.1 Планирование аудитов.

#### 5.1.1 Методы планирования и проведения аудита

На стадии планирования аудитов лица, ответственные за управление программой аудита, определяют цели и объём программы аудита, а также ответственность, ресурсы и процедуры по программе.

**Цели программы аудита** – это не цели конкретных аудитов, а цели серии аудитов, т.е. программы в целом. Для внутреннего аудита целями программы аудитов могут быть, например: «определить соответствие системы менеджмента требованиям стандарта (законодательным требованиям)» или «определить области возможного улучшения деятельности».

**Объём программы аудита**, т.е. какие конкретно процессы и подразделения и в какие сроки будут подвергаться проверке. Объём программы аудита зависит от размера, типа и сложности процессов организации.

В зависимости от специфики системы менеджмента организации, а также с целью оптимизации затрат и достижения задач программы аудита, его можно планировать и проводить по следующим схемам:

➤ **аудит подразделений**, при котором в конкретном подразделении проверяются все процессы, в которых данное подразделение задействовано. Иногда такой метод аудита называют «вертикальным аудитом».

Недостатком данного метода является сложность проверки взаимодействия между подразделениями в рамках процессов системы менеджмента.

➤ **аудит процессов** системы менеджмента, при котором проверяется каждый процесс и взаимодействие подразделений в рамках данного процесса. Иначе такой метод называется «горизонтальным аудитом».

Недостатком данного метода является необходимость дополнительных затрат времени на перемещение аудиторской группы между подразделениями при отслеживании цепочки процессов. Кроме того, из поля зрения неопытного аудитора могут выпасть вспомогательные процессы (управление документами, записями и т.п.)

На практике чаще всего применяется комбинированный метод, при котором аудит проводится по подразделениям, но для аудита выбираются несколь-

## Внутренний аудит системы менеджмента

---

ко конкретных объектов (проекты, контракты, изделия и т.п.). При проверке различных подразделений аудиторы прослеживают взаимодействие процессов, относящихся к данному объекту аудита.

Можно планировать проверки на календарной основе, когда конкретные процессы и подразделения проверяются через регулярные интервалы времени.

Чаще всего программа аудитов составляется на календарный год. Иногда цикл проведения аудитов устанавливается на полугодие или на квартал.

Кроме периодических проверок, могут потребоваться дополнительные проверки. На необходимость дополнительных проверок могут указывать:

- Результаты анализа предыдущей программы аудита,
- Несоответствия, выявленные в ходе конкретных аудитов, что требует проведения внеочередной проверки для подтверждения результативности предпринятых корректирующих действий,
- Существенные изменения в структуре или деятельности организации. В случаях реорганизации предприятия, внедрения новых технологических или административных процессов, новых процедур необходимо предусмотреть дополнительные аудиты для проверки соответствия новых видов или способов деятельности установленным требованиям.

При определении объема программы аудита необходимо учитывать следующие факторы:

- Действующие программы, проекты, контракты.
- Вероятность внешней проверки. В качестве подготовки к внешнему аудиту разумно провести внеочередную внутреннюю проверку организации.
- Результаты анализа данных, указывающие на возможность потенциальных проблем.

Изучение этих факторов покажет, требуется ли проверка деятельности конкретного подразделения или нет.

При определении сроков конкретных аудитов необходимо учитывать, какая конкретно информация требуется и к какому времени, а также возможность присутствия проверяемых на месте, предстоящие кадровые перемещения сотрудников и др.

Современный уровень развития информационных технологий позволяет применять дистанционные методы аудита. В следующей таблице представлено сравнение методов аудита на объекте и дистанционных методов.

### 5.1.2 Ресурсы по программе аудита.

Организация должна на стадии планирования аудитов определять, какие потребуются ресурсы по программе аудита и обеспечить их выделение.

При определении ресурсов необходимо учитывать:

- Персонал для проведения внутренних аудитов. В небольших организациях для обеспечения независимости аудиторов от проверяемой деятельности, возможно, потребуется пригласить сторонних специалистов для проведения аудитов.
- Ресурсы для обеспечения аудиторов методическими пособиями, справочными документами, инструкциями, формами регистрации информации.
- Ресурсы для обеспечения командировочных расходов.
- Ресурсы, необходимые для оценки и поддержания компетентности аудиторов и улучшения их деятельности. Например, ресурсы, необходимые для ор-

## Внутренний аудит системы менеджмента

ганизации обучения аудиторов, проведения семинаров, обеспечения аудиторов специальной литературой и т.д.;

	Аудит на объекте	Дистанционный аудит
Через общение с людьми	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Беседа с проверяемым</li> <li>• Просьба проверяемому продемонстрировать или пояснить тот или иной шаг процесса</li> <li>• Изучение документов вместе с проверяемым</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Телефон, видео или конференц-связь из удалённой точки.</li> <li>• Использование информационных систем, позволяющих людям, находящимся в удалении друг от друга, рассматривать одну и ту же информацию в электронном виде и одновременно обсуждать её.</li> </ul>
Без общения с людьми	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наблюдение за процессом без общения с оператором.</li> <li>• Изучение документов и записей без присутствия проверяемого.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Изучение процедур и документов.</li> <li>• Удалённый аудит электронных документов и данных.</li> <li>• Изучение данных мониторинга или наблюдения, например, с камер видеонаблюдения или записей телефонных разговоров.</li> </ul>

**Рис. 4. Сравнение аудита на объекте и дистанционного аудита.**

### 5.1.3 Процедура по программе аудита.

Рекомендуется разработать процедуру, определяющую:

- порядок планирования аудитов и формирования аудиторских групп,
- деятельность по оценке и обеспечению компетентности аудиторов
- порядок проведения аудитов, в том числе порядок проведения проверки устранения выявленных несоответствий и результативности предпринятых корректирующих действий;
- мониторинг исполнения и анализ результативности программы аудита.

Обязательным условием эффективной работы службы внутреннего аудита является наличие в ней надлежащих организационных, нормативных и методических документов.

Использование при подготовке и проведении аудитов методических документов позволяет:

- обеспечить методическое единство в подходах трактовках и оценках аудиторов
- упростить работу аудиторов при проведении опросов, регистрации наблюдений, оформления отчетов и др.
- сократить потери рабочего времени при аудите.

### 5.1.4 Риски, связанные с программой аудита

Существует множество различных рисков, которые могут повлиять на достижение поставленных целей программы аудита. Лицу, управляющему программой аудита, следует учитывать риски, связанные с:

## Внутренний аудит системы менеджмента

---

- **планированием**, например, неправильная установка соответствующих целей аудита, неверное определение объема, количества, продолжительности, мест проведения и графика аудитов.
- **ресурсами**, например, нехватка времени для подготовки и проведения аудита,
- **выбором группы по аудиту**, например, отсутствие необходимого количества компетентных аудиторов для результативного проведения аудита;
- **коммуникацией**, например, плохо работающие процессы/каналы внутреннего или внешнего обмена информацией;
- **реализацией**, например, ненадлежащая координация в рамках программы аудита или недостаточное внимание к вопросам информационной безопасности и конфиденциальности;
- **управлением отчетными документами**, например, неумение аудитора вести отчетные документы по результатам аудита в соответствии с процедурами внутреннего аудита;
- **мониторингом, анализом и улучшением** программы аудита, например, неэффективный мониторинг выходных данных программы аудита.
- **готовностью к сотрудничеству проверяемой организации**, в частности, доступностью свидетельств, которые должны быть собраны.

### 5.1.5 Документирование программы аудита.

Программа аудита должна быть документально оформлена и доведена до сведения аудиторов и руководителей проверяемых подразделений или процессов. Программа должна быть утверждена руководством организации, так как проведение аудитов нарушает производственный процесс, отвлекает от основной деятельности аудиторов и проверяемых.

### 5.2 Выполнение программы аудитов.

Любой аудит проводится в ограниченное время и с ограниченными ресурсами. Для эффективного проведения проверки каждый аудит должен быть тщательно подготовлен.

В начале конкретного аудита необходимо сформировать аудиторскую группу. Один из аудиторов, как правило, самый опытный, назначается руководителем группы. Если компетентность членов аудиторской группы по отношению к специфике деятельности проверяемого подразделения или процесса недостаточна, то целесообразно включить в состав группы технических экспертов.

Подбор аудиторской группы должен осуществляться таким образом, чтобы обеспечить независимость аудиторской группы от проверяемой деятельности и исключить возможность конфликта интересов или конфликта между членами группы, при этом необходимо учесть и мнение проверяемого подразделения.

Лица, ответственные за управление программой аудита, или руководитель аудиторской группы должны заранее связаться с проверяемым подразделением для согласования сроков аудита и, при необходимости, состава аудиторской группы.

Более подробно проведение аудитов на объектах рассматривается в следующем разделе пособия.

### 5.3 Корректирующие действия.

Ответственность за разработку и выполнение корректирующих действий в отношении несоответствий, выявленных в ходе аудита, несут руководители проверяемых подразделений. Управление корректирующими действиями подробно рассмотрено в последующих разделах пособия.

### 5.4 Мониторинг и анализ выполнения программы аудита

#### 5.4.1 Показатели результативности аудита

Мониторинг процесса внутреннего аудита осуществляется с целью контроля за выполнением запланированных мероприятий и оценки степени достижения целей программы аудита. Необходимо установить индикаторы процесса, позволяющие оценивать результативность выполнения программы аудита.

Индикаторы необходимо установить таким образом, чтобы они позволяли:

- контролировать соответствие деятельности по аудиту программе и графикам аудитов (например, в соответствующих документах предусмотреть графы для отметок о выполнении запланированных мероприятий, даты их выполнения и подписи ответственного лица);
- оценивать способность аудиторских групп выполнять план аудита (в качестве индикаторов здесь могут использоваться: выполнение/невыполнение плана конкретного аудита, соответствие/несоответствие деятельности аудиторов процедурам по программе аудита, соблюдение/несоблюдение сроков сдачи отчёта по аудиту и т.д.).

Организация должна осуществлять анализ данных, полученных в ходе мониторинга выполнения программы аудита. В результате такого анализа лица, ответственные за управление программой аудита должны выявлять возможности и предпринимать действия по улучшению программы аудита. Например, в результате анализа может быть установлено, что частота аудитов недостаточна для поддержания системы менеджмента в рабочем состоянии или аудиторы не обладают необходимой компетентностью и т.д.

#### 5.4.2 Отчетные документы по программе аудита

Необходимо вести отчетные документы (записи) о планировании, проведении и результатах внутреннего аудита. К таким документам могут относиться:

- планы аудитов,
- отчеты по аудитам,
- отчеты (акты) о несоответствиях,
- отчеты о корректирующих действиях.
- записи об опыте работы аудиторов, о прохождении ими обучения, о результатах оценки их деятельности и компетентности.
- записи по результатам мониторинга и анализа выполнения программы аудита.

### 5.5 Анализ системы менеджмента руководством.

Результаты внутреннего аудита являются исходными данными для анализа системы менеджмента высшим руководством.

### 6. Проведение аудита.

Основные этапы проведения аудитов представлены на следующем рисунке.

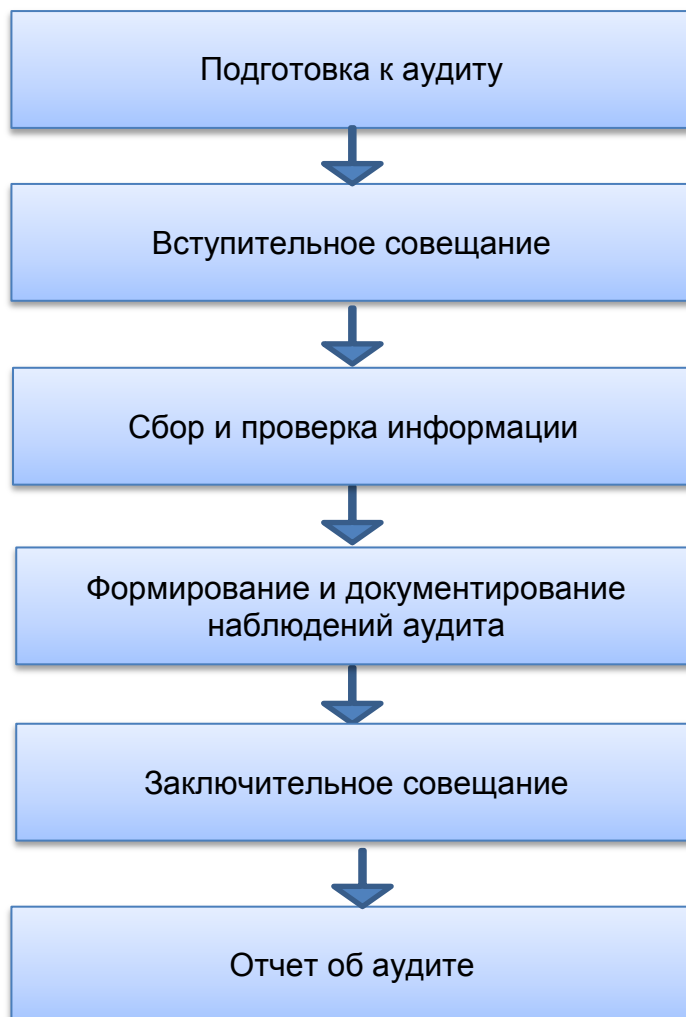


Рис. 5 Этапы проведения аудита.

#### 6.1 Подготовка к проведению аудита.

На этапе подготовки к аудиту аудиторы должны ознакомиться:

- с отчетом по предыдущему аудиту.

Особое внимание нужно обратить на несоответствия и замечания, выявленные во время предыдущего аудита, чтобы в ходе аудита проверить выполнение корректирующих действий и их результативность.

- с внутренними и внешними нормативными документами, регламентирующими деятельность проверяемого подразделения или процесса.

Данные документы являются критериями аудита.

Руководитель аудиторской группы должен подготовить **План аудита**.

План аудита должен включать:

- цели и критерии аудита;
- объем аудита, включая указание должностных лиц, подразделений и процессов, подлежащих проверке;

## Внутренний аудит системы менеджмента

- дату и место проведения аудита.
- время и место проведения мероприятий, связанных с аудитом, в том числе вступительного и заключительного совещаний.

План должен быть утверждён ответственным за управление программой аудита и представлен проверяемому подразделению до начала проведения аудита на местах.

<b>УТВЕРЖДАЮ</b>			
<p><b>План</b> <b>проведения внутреннего аудита</b></p> <p>В _____</p>			
1. Основание для проведения аудита _____			
2. Период аудита: с _____ по _____			
3. Цели и критерии аудита: Подтверждение того, что деятельность подразделения _____ и ее результаты удовлетворяют требованиям _____,			
4. Объем аудита: Осуществление проверки по процессам (аспектам) _____			
5. Руководитель аудиторской группы _____ Аудиторы _____			
6. Ответственность за организацию аудита со стороны проверяемого подразделения несет _____			
7. Отчет о результатах аудита направить: Руководителю проверяемого подразделения _____ Представителю руководства _____			
<b>8. Расписание аудита</b>			
<b>Время</b>	<b>Мероприятие</b>	<b>Место проведения</b>	<b>Процессы (аспекты)</b>
Руководитель аудиторской группы _____ <div style="text-align: right; margin-top: 5px;">подпись</div>			

**Рис. 6 Пример формы плана проведения внутреннего аудита.**

Любые возражения со стороны проверяемого подразделения должны быть разрешены совместно руководителем аудиторской группы, руководством проверяемого подразделения и ответственным за управление программой аудита.

## Внутренний аудит системы менеджмента

---

Руководитель аудиторской группы должен распределить обязанности между членами аудиторской группы с учётом особенностей различных областей проверки и личных качеств, знаний, умений и опыта аудиторов.

Членам аудиторской группы необходимо подготовить **чек – листы** и формы для регистрации информации.

**Чек-лист** – это контрольный перечень вопросов, которые должен проверить аудитор. Он может быть составлен и в форме вопросов к сотрудникам проверяемого подразделения, или в форме памятки для аудитора с указанием всех пунктов стандарта, по которым он планирует провести проверку.

Назначение чек-листов:

- Чек-лист направляет работу аудитора,
- Чек-лист позволяет распределить время на проведение аудита подразделения,
- Чек-лист служит аудитору процедурой по сбору объективных свидетельств,
- Чек-лист служит структурно организованным списком объектов аудита,
- Чек-лист может служить отчетным документом для аудитора.

Чек-лист составляется на основании рассмотрения документации, применимой к деятельности проверяемого подразделения. При ознакомлении с документами аудитор акцентирует внимание на ключевых вопросах:

- Каким образом распределена ответственность за выполнение проверяемой деятельности?
- Как планируется данная деятельность?
- Какое оборудование применяется?
- Какие используются методы контроля?
- Какие отчетные документы оформляются?

и.т.д.

Чек-листы можно использовать и как блокнот для заметок и/или журнал хода проверки.

Предпочтительно, чтобы в каждом чек-листе содержались ссылки на конкретный пункт применимого стандарта или процедуры, на соответствие которым проводится проверка, а также поле для отметок о соответствии, несоответствии и комментариев. Аудитор в ходе проверки делает свои пометки в чек-листе, что в дальнейшем облегчает работу по составлению заключений аудита.

Чек-лист должен быть составлен таким образом, чтобы в проверку были включены:

- Все, что является критической характеристикой в отношении объекта проверки. К критическим характеристикам может относиться то, что оказывает влияние на удовлетворённость потребителя, окружающую среду, безопасность, а также те характеристики, которые составляют для организации серьёзный экономический риск.
- Периодически повторяющиеся проблемы,
- Проблемы, выявленные в результате оценок системы менеджмента со стороны внешних организаций.
- Проблемы, выявленные в ходе предшествующих внутренних проверок, в том числе в других подразделениях.

В чек-листе могут указываться закрытые (требующие ответа «да» или «нет») или открытые (требующие развернутого ответа) вопросы. Предпочтение



## Внутренний аудит системы менеджмента

следует отдавать открытым вопросам, т.к. в ответах на них аудитор ожидает получить не только подтверждения выполнения требования, но и свидетельства соответствия требованиям. Также в чек-лист могут быть включены запросы на предоставление аудитору документов, записей или других свидетельств соответствия.

Аудитор может заранее продумать формулировки вопросов, которые он собирается задать в проверяемом подразделении и зафиксировать их в чек-листе.

Для случаев проверки соответствия деятельности процедурам, распространяющимся на все подразделения организации (например, процедуре по управлению внутренними документами), могут быть разработаны единые чек-листы, которыми будут пользоваться все аудиторы.

<b>Чек – лист по внутреннему аудиту №.....</b>			
<b>Проверяемое подразделение (процесс)</b> .....		<b>Аудитор</b> .....	<b>Дата</b> .....
<b>Ссылка на требование нормативного документа</b>	<b>Вопрос или пример запра- шиваемого свидетельства аудита.</b>	<b>Отметка о соот- ветствии тре- бованиям</b> (заполняется во время аудита)	<b>Примечание</b> (заполняется во время аудита)
<i>п. 7.5.2 ИСО 9001</i>	<i>Каким образом в подразделении идентифицируются отчетные доку- менты?</i>		
<i>п. 3.8 инструкции И11</i>	<i>Проверить ведение журнала Ж15 «Журнал контроля технологических параметров»</i>		

**Рис. 7 Пример формы чек – листа**

Необходимо помнить, что чек-лист является лишь памяткой для аудитора, помогающей ему полностью выполнить объем аудита, не забыть проверить какой-нибудь важный аспект. Чек-лист не должен ограничивать действия аудитора. Если собранная при аудите информация указывает на необходимость расширить проверку, нужно задать дополнительные вопросы.

Аудиторы не должны ограничиваться рамками конкретного проверяемого участка, если вопрос касается соответствия всей системы. В этом смысле проверка системы контроля в цехе может привести к вопросам по системе метрологического обеспечения.

При подготовке к конкретному аудиту нужно рассмотреть, какие объективные свидетельства понадобятся и как их получить, а затем определить последовательность действий, которой нужно следовать. Это означает, что аудитор должен придерживаться «следов аудита».

Придерживаясь «следов аудита» аудитор следует по потоку информации через процессы организации. Например, в процессе продаж информационный поток может идти от заявки потребителя к общению с ним, затем к определению цены и подписанию контракта. Аудитор может выбрать примеры различных заявок потребителей, а затем проверить на этих примерах каждый этап процесса, чтобы убедиться в правильности их выполнения.

Аудит может проводиться «прослеживанием вперед» (как в предыдущем примере) или «прослеживанием назад» начиная с поставки заказа клиенту до приема заявки на этот заказ, чтобы убедиться, что поставлено именно то, что было заказано.

### 6.2 Вступительное совещание

Вступительное совещание проводится, чтобы:

- познакомить группу аудиторов с представителями проверяемого подразделения,
- сообщить, что требуется от персонала подразделения во время проведения аудита.

Вступительное совещание проводится в начале аудита. На совещании присутствуют все члены аудиторской группы, руководитель и представители проверяемого подразделения.

Ведёт совещание руководитель группы аудиторов. Он представляет участников совещания друг другу, объясняет цели аудита, подтверждает объём и критерии аудита.

Руководитель аудиторской группы должен кратко объяснить методы проведения аудита и представить процедуры, в соответствии с которыми проводится проверка.

Руководитель аудиторской группы должен дать возможность представителям проверяемого подразделения задать вопросы.

Перед тем, как аудиторы приступят к выполнению своих обязанностей, руководитель группы должен убедиться, что аудиторы ознакомлены с правилами техники безопасности, действующими на объекте проверки.

При проведении аудита в небольшой организации нет нужды знакомить аудиторов с проверяемым персоналом и предоставлять им сопровождающих. В этом случае вступительное совещание может просто состоять из краткого общения руководителя группы аудиторов о том, как будет проводиться аудит.

### 6.3 Сбор и проверка информации

Аудитор осуществляет сбор информации, используя различные источники. **Информация** после проверки становится **объективным свидетельством**.

Существуют 3 основных способа получения объективных свидетельств:

- **Чтение** нормативных и отчетных документов.
- **Беседа** с персоналом,
- **Наблюдение** за деятельностью.

В результате оценки **объективных свидетельств** относительно **критериев** аудита (требований) образуются **наблюдения** аудита, указывающие на **соответствие, несоответствие** или **возможность улучшения**.

На основе анализа **наблюдений** аудита составляется **заключение** по результатам аудита, которое может указывать на необходимость **корректирующих действий** или на области возможных **улучшений**.

## Внутренний аудит системы менеджмента



Рис.8 Процесс сбора и проверки информации

Ранее уже отмечалось, что обследование конкретного объекта аудита может проводиться по разным схемам:

- **прослеживание вперед** - обследование от начала процесса до его результата или до заданной точки;  
Данная схема является предпочтительной, если аудитор проверяет новый для себя процесс, с которым он раньше не сталкивался. Обследование процесса от начала до конца позволяет аудитору лучше разобраться в специфике процесса.
- **прослеживание назад** - обследование от результата процесса к его началу;  
Данную схему уместно применять при проверке процессов, с которыми аудитор хорошо знаком. Если на выходе процесса выявляется какой-либо сбой или несоответствующая продукция, прослеживание процесса назад позволит выявить причину данного сбоя.
- **частичное прослеживание** - обследование проводится, начиная с произвольно выбранной точки процесса вперед или назад.  
Частичное прослеживание применяется при проверке второстепенных процессов с целью экономии времени аудита.

Аудиты систем менеджмента строятся на принципе выборочности. Это означает, что если мы смотрим образцы, обладающие теми же свойствами, что и весь массив информации (т.е. репрезентативные образцы), мы можем быть уверены, что то, что справедливо в отношении образцов, будет справедливо для всего массива информации.

При систематическом проведении аудитов и использовании репрезентативной выборки мы можем быть уверены в том, что выявим все имеющиеся системные проблемы. При этом, мы можем пропустить некоторые единичные нарушения, но смысл нашей работы не сводится к поиску несоответствий.

## Внутренний аудит системы менеджмента

---

В аудите систем менеджмента умение использовать выборку скорее искусство, чем наука.

- Всегда старайтесь не ограничиваться одним примером;
- Как только сложилась уверенность, что увиденное вами отвечает критериям аудита, двигайтесь дальше;
- Расширьте выборку, если нашли проблему, чтобы установить ее масштабы и степень серьезности;
- Связывайте между собой выбираемые образцы с помощью «следов» аудита, чтобы оценить не только сам процесс, но и его взаимодействие с другими процессами.

### 6.4 Подход «6 шагов аудита»

Подход на основе «6 шагов» позволит Вам структурировать проведение аудита на конкретном объекте, и достичь поставленных целей аудита более результативно и эффективно.

#### Шаг 1: Создание обстановки

Основная задача этого этапа аудита состоит в налаживании контакта с проверяемым и вовлечении его в процесс аудита за счет:

- Создание максимально непринужденной обстановки,
- Пояснения проверяемому смысла процесса аудита,
- Устранения возможных сомнений или опасений.

Обычно для «Создания обстановки» используются представленные ниже приемы. Вам нужно скорректировать данный перечень в зависимости от того, насколько хорошо Вы знакомы с проверяемым.

- Представьте – Кто Вы? Почему Вы здесь?
- Объясните причину проведения аудита – Дайте общую информацию об аудите и его назначении. Поясните, будет ли аудит акцентирован на вопросах соответствия, результативности или улучшения.
- Сообщите область аудита – Поясните, какие процессы Вы будете рассматривать.
- Сообщите, как это все будет происходить и сколько времени это займет.
- Сообщите, что будет происходить дальше - Поясните, что произойдет в случае выявления несоответствий, кому будут представлены результаты аудита.
- Сообщите, что во время аудита будут вестись записи - Поясните, что Вы должны вести записи, т.к. они понадобятся для составления отчета.

#### Шаг 2: Подтверждение основных фактов

Задача этого этапа аудита состоит в проверке базовой информации о процессе и понимании условий, в которых осуществляется процесс. Это поможет Вам оценить результативность процесса.

Подтвердите основные факты путем сбора следующей информации:

- Назначение и цели процесса,
- Как осуществляется мониторинг процесса и измерение его показателей. Какие цели установлены для процесса.
- Кто вовлечен в процесс и как распределены функции.

## Внутренний аудит системы менеджмента

---

- Какие меры управления и документированные процедуры применяются к процессу.
- Какие ресурсы необходимы для процесса, включая требования к компетентности персонала, вовлеченного в процесс.

### Шаг 3: Определение процесса

Это очень важный шаг, который поможет Вам понять процесс в целом. Обычно процесс охватывает большее количество действий, чем описывается в документированных процедурах, поэтому полезно выслушать, как проверяемый описывает процесс своими словами, каким он видит свой процесс.

- Попросите проверяемого пояснить для Вас ход процесса и уточните конкретные моменты. При необходимости попросите проверяемого пояснить детали на конкретных примерах.

### Шаг 4: Поиск объективных свидетельств

Теперь, когда Вы понимаете, в каких условиях осуществляется процесс и как он должен осуществляться, Вы можете начать целенаправленный поиск объективных свидетельств, подтверждающих соответствие и результативность процесса.

- Задавайте вопросы, анализируйте документы и записи, наблюдайте за деятельностью,
- Используйте выборку и делайте записи,
- Отмечайте позитивные моменты.
- Там, где Вам не понятно, соответствует ли процесс требованиям, или где недостаточно информации, задавайте вопросы, чтобы лучше разобраться и определить, имеется ли несоответствие или нет
- Согласовывайте ваши наблюдения с проверяемым по ходу аудита, чтобы в конце не было неожиданностей.

### Шаг 5: Перепроверка

Перед тем, как завершить аудит, посмотрите Ваш чек-лист и убедитесь, что Вы выяснили все, что планировали, и исследовали все следы аудита.

### Шаг 6: Завершение

Этот шаг завершает аудит.

- Поблагодарите проверяемых.
- Сделайте устный обзор фактов, выявленных во время аудита, отмечая позитивные моменты и поясняя все выявленные несоответствия.
- Напомните проверяемым, что будет происходить после завершения аудита, в том числе, когда они смогут ознакомиться с отчетом и что необходимо сделать в отношении выявленных несоответствий.

## 6.5 Формирование наблюдений аудита. Градация и оформление несоответствий.

Наблюдения аудита должны быть документированы и доведены до сведения персонала, ответственного за проверяемую область деятельности.

Если аудит длится несколько дней, то рекомендуется, чтобы группа аудиторов в конце рабочего дня собиралась вместе для подведения итогов и в

Полная версия методического пособия  
доступна участникам дистанционного или  
индивидуального обучения.