

УДК 657.6:378.662(571.16)

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ  
ПРОВЕДЕНИЯ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В ТПУ  
(ИНСТИТУТ ПРИРОДНЫХ РЕСУРСОВ)**

М.В. Верховская, Е.А. Иванова

Томский политехнический университет

E-mail: tomsk2008@list.ru

**Верховская Марина Витальевна**, канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента инженерно-экономического факультета ТПУ.

E-mail: tomsk2008@list.ru

Область научных интересов: анализ системы менеджмент качества в образовательном учреждении.

**Иванова Елена Анатольевна**, ведущий инженер Института природных ресурсов ТПУ.

E-mail: eivan@tpu.ru.

Область научных интересов: анализ системы менеджмент качества в образовательном учреждении.

Показано, что внутренний аудит является эффективной деятельностью по предоставлению независимых и объективных гарантий, направленных на совершенствование функционирования института с учетом новых преобразований. Установлено, что разработанные мероприятия по совершенствованию процедуры проведения внутреннего аудита в Институте природных ресурсов позволят определить соответствие деятельности и результатов в области качества запланированным мероприятиям, требованиям ИСО 9001:2008.

**Ключевые слова:**

Управление качеством (менеджмент качества), аудит, внутренний аудит, сертификация продукции.

Во всем мире развивается инновационное инженерное образование, направленное на формирование у специалистов в области техники и технологий не только определенных знаний и умений, но и особых компетенций, сфокусированных на способности применения их на практике, в реальном деле, при создании новой конкурентоспособной продукции.

Проблема качества подготовки специалистов является центральной в вопросе их востребованности национальной экономикой и международного признания российских степеней и квалификаций. Она напрямую связана с содержанием образования и технологией реализации образовательных программ.

Ведущие университеты совершенствуют образовательные программы и учебные планы. Уже в первый год обучения студентам показывают связь предлагаемого учебного материала с их будущей инженерной деятельностью, перспективами технического, технологического, экономического и социального развития общества. Качество подготовки специалистов в высших учебных заведениях обеспечивается двумя основными составляющими – качеством содержания образовательных программ и качеством менеджмента в вузе, проведением внутренних аудитов [1, 2].

Внутренние аудиты являются важным инструментом для оценки деятельности всех ключевых процессов института. Тщательно и объективно проведенные внутренние проверки дают необходимую информацию для более результативной и эффективной работы института. С целью совершенствования процесса проведения внутреннего аудита в Институте природных ресурсов (ИПР) хотелось бы обозначить комплекс мероприятий, рекомендуемый в рамках системы менеджмента качества и направленный на улучшение результативности деятельности института:

- построить графическое описание документированной процедуры;
- в соответствии с новыми преобразованиями в университете изменить карту процессов;
- ввести самооценку Института природных ресурсов;
- детализировать требования к лицам, которые проводят внутренний аудит;
- изменить матрицу ответственности;

- разработать квалиметрическую шкалу уровней совершенства для процесса «Внутренние аудиты»;
- информировать всех сотрудников структурных подразделений института о деятельности подразделения как цепи взаимосвязанных процессов, реализуемых в институте.

*Графическое описание документированной процедуры*

Документированная процедура (ДП) – документированный установленный способ осуществления деятельности или выполнения определенной работы или процесса. ДП должна отвечать на следующие вопросы: какова ее область применения и сфера действия; какова цель, задачи и результаты (выходы) описываемого процесса; что, кем, как, где и в какой последовательности должно быть сделано; какими полномочиями обладают и за что несут ответственность участвующие в процессе; какие документы, ресурсы, материалы и оборудование используются в процессе работы; какими показателями и характеристиками оценивается качество и эффективность выполнения работы на всех ее этапах, как и кем они измеряются и контролируются и др.

На этапе планирования процесса «Внутренние аудиты» строится карта процесса, в которой указываются, установленные цели процесса, входы и выходы процесса, руководитель и участники процесса, нормативные документы, регулирующие процесс, ресурсы (финансовые, технологические, материальные, трудовые и информационные, посредством которых осуществляется преобразование входов в выходы).

Карта процесса поможет в дальнейшей работе на различных этапах цикла улучшения системы менеджмента качества (СМК) института.

Изображение в виде таблицы помогает определить процесс и в лаконичной форме представить его как в целом, так и по основным составляющим и параметрам. В структуре университета произошли изменения, которые коснулись и ИПР, поэтому карта процессов требует изменений, которые приведены в табл. 1.

**Таблица 1.** Карта процесса «Внутренние аудиты» Института природных ресурсов

Цель	Наименование		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• оценка соответствия всей СМК или отдельных ее частей требованиям ИСО 9001:2000 (ГОСТ Р ИСО 9001–2001), Государственным образовательным стандартам высшего профессионального образования и другим установленным в ИПР ТПУ требованиям;</li> <li>• оценка соответствия всей СМК или отдельных ее частей с точки зрения достижения целей в области качества, определенных Политикой в области качества в ИПР ТПУ;</li> <li>• определение возможности и путей улучшения СМК с целью улучшения деятельности подразделения;</li> <li>• проверка выполнения и определение результативности корректирующих действий и предупреждающих действий по результатам предыдущих проверок.</li> </ul>	Проведение внутренних проверок		
	Владелец	Руководитель	Исполнители
	Проректор-директор ИПР ТПУ	Заместитель директора Менеджер по качеству	Члены аудиторской группы
Входы	Выходы		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• документация СМК подразделения;</li> <li>• план проведения самооценки института;</li> <li>• план проведения внутренних аудитов;</li> <li>• приказ о проведении внутренних проверок;</li> <li>• отчеты о проведении предыдущих проверок.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отчет о проведении внутренних аудитов;</li> <li>• отчет о функционировании подразделения или процесса;</li> <li>• отчет о наличии документов СМК.</li> </ul>		
Поставщики (внутренние аудиты)	Потребители (внутренние аудиты)		
СМК подразделения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ СМК со стороны руководства;</li> <li>• Корректирующие действия.</li> </ul>		

<b>Продолжение таблицы 1</b>	
<b>Управление (внутренние аудиты)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Внутреннее</b> (Документированная процедура «Внутренний аудит»).</li> <li>• <b>Внешнее</b> (ГОСТ Р ИСО 9001–2001; Государственные образовательные стандарты высшего профессионального образования; ГОСТ Р 40.003-2005).</li> </ul>	
<b>Ресурсы</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• людские(аудиторы, персонал проверяемых подразделений);</li> <li>• материальные (средства связи, расходные материалы, оргтехника, помещения);</li> <li>• временные, административные и информационные.</li> </ul>	
<b>Показатели и критерии результативности</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• выполнение плана внутренних проверок и плана самооценки;</li> <li>• 100% выполненных корректирующих и предупреждающих действий прошли инспекционный контроль и оценку результативности.</li> </ul>	

Самооценка – это всестороннее оценивание, итогом которого является мнение или суждение о результативности и эффективности института и уровне зрелости системы менеджмента качества. В отличие от внутреннего аудита, самооценка охватывает весь диапазон целей института и всю его организационную систему. Обычная цель внутреннего аудита – обеспечение уверенности высшего руководства в том, что установленная система деятельности подразделения соответствует принятому стандарту. Самооценка, как инструмент управления, позволяет институту получить всестороннюю картину своей деятельности, узнать, удовлетворены ли ее потребители, сотрудники, общество, и на этой основе определить приоритетные направления для улучшений [3–5].

Первым вопросом при проведении самооценки образовательного учреждения (ОУ) является выбор метода самооценки. Фактически метод самооценки представляет собой перечень требований к уровню организации процессов ОУ, которые формулируются в виде критериев и подкритериев модели. Масштаб и степень самооценки необходимо планировать, исходя из целей и приоритетов развития конкретного ОУ. Метод самооценки определяет степень корректности и глубины самообследования процессов ОУ, степень документальной обоснованности выносимых суждений и, как следствие, уровень трудоемкости проведения самооценки.

Существует несколько методов проведения самооценки, такие как: метод экспресс-самооценки, метод моделирования конкурса, метод формуляров, метод матричных диаграмм, метод рабочей встречи, метод анкетирования, метод равного участия.

Для обобщенных результатов по фактическому состоянию системы управления и всей деятельности института можно использовать методику экспресс-самооценки вуза по критериям модели совершенствования. Экспресс-самооценка проводится посредством анкетирования преподавателей, сотрудников и высшего руководства института.

Анketируемым предлагается оценить фактическое состояние деятельности института с помощью 9 критериев с максимальной оценкой «13», которая по всем девяти критериям модели совершенствования характеризует идеальное состояние вуза, а минимальная «1» – начальный уровень состояния деятельности структурного подразделения.

Экспресс-самооценка разработана на основе модели и критериев эффективности внутривузовской системы менеджмента качества и включает следующие критерии: 1) Роль руководства. Лидерство; 2) Политика и Стратегия; 3) Управление персоналом; 4) Использование ресурсов (финансовых, информационных, материальных, трудовых); 5) Управление процессами; 6) Удовлетворенность потребителей; 7) Удовлетворенность персонала; 8) Влияние организации на общество; 9) Результаты работы организации.

На этапе планирования процесса самооценки для определения его характеристик, входов, выходов и показателей результативности удобно построить карту процесса, которая приведена в табл. 2.

**Таблица 2.** Карта процесса проведения самооценки Института природных ресурсов

<b>Цель</b>		<b>Наименование</b>	
Оценка уровня зрелости системы менеджмента качества		Анализ со стороны руководства	
<b>Владелец</b>		<b>Руководитель</b>	<b>Исполнители</b>
Проректор-директор ИПР		Заместитель директора – менеджер по качеству	Члены целевой группы
<b>Входы</b>		<b>Выходы</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• мнения руководителей всех уровней о применяемых принципах и методах в деятельности подразделения;</li> <li>• документация СМК и др.;</li> <li>• информация о результатах деятельности подразделения, основанная на свидетельствах (решение проректора-директора, результаты анкетирования персонала, потребителей, отчеты об аудитах, отчеты о выполнении работ и другие свидетельства улучшений и результативности процессов).</li> </ul>		Отчет о самооценке подразделения, содержащий объективные мнения персонала о деятельности подразделения и данные о результативности.	
<b>Поставщики</b>		<b>Потребители</b>	
Руководители подразделения всех уровней		Проректор-директор ИПР	
<b>Управление</b>			
<b>Внутреннее</b>		<b>Внешнее</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• целевая программа «Качество» на 2010–2011 гг.;</li> <li>• приказ проректора-директора о проведении самооценки подразделения.</li> </ul>		Модель оценки системы менеджмента качества подразделения	
<b>Ресурсы</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• людские(целевая группа, персонал проверяемых подразделений);</li> <li>• материальные (средства связи, расходные материалы, оргтехника, помещения);</li> <li>• временные, административные и информационные.</li> </ul>			
<b>Показатели и критерии результативности</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• полнота охвата подразделений;</li> <li>• степень личного участия высшего руководства, руководителей среднего звена, персонала в анкетировании;</li> <li>• число совещаний по самооценке;</li> <li>• соответствие содержания программы обучения методике самооценки требованиям модели оценки;</li> <li>• эффективность каналов информирования персонала о самооценке;</li> <li>• срок проведения самооценки.</li> </ul>			

Процесс самооценки в ИПР должен представлять собой последовательность действий, начиная от принятия со стороны проректора-директора решения по вопросу проведения самооценки и заканчивая утверждением им же отчета.

Время, отводимое на проведение самооценки, зависит от размера подразделения, его организационной структуры, коммуникационных связей внутри подразделения, доступности данных и уровня компетентности персонала. Предполагается, что оно не должно превышать двух месяцев.

Для проведения самооценки в ИПР ТПУ следует сформировать центральную команду, руководителем которой должен быть представитель высшего руководства. Чтобы гарантировать результативность оценки, состав центральной команды должен комплектоваться из числа

представителей разных подразделений (руководителей и специалистов) всех уровней принятия и исполнения решений, т. е. по диагональному принципу.

При формировании сводного отчета центральной группе следует:

- агрегировать оценки на макроуровне по всем составляющим показателей;
- определить наиболее результативные виды деятельности (важные для реализации политики и стратегии института), демонстрирующие лучшие достижения в динамике;
- составить и оформить итоговый отчет по самооценке;
- при необходимости провести итоговое совещание со всеми участниками самооценки;
- согласовать отчет с заместителями проректора-директора и утвердить его у проректора-директора.

Экономическим результатом деятельности по проведению самооценки будет суммарная выгода от улучшения процессов (поможет избежать дублирования функций управления).

Вообще, проведение предупреждающих мероприятий, к коим относятся процессы внутреннего аудита и самооценки, корректирует характер и распределение затрат на обеспечение качества.

В ходе интервью и обработки анкет устанавливаются основные рабочие процессы института, увеличивается вовлеченность сотрудников в процессы, реализуемые в подразделениях, улучшается информированность всех сотрудников, проводится анализ деятельности как цепи взаимосвязанных процессов, определяются точки пересечения процессов и наиболее критичные места рабочих процессов института. Упорядочиваются используемые документы и создаются единые требования к технологии ведения документации, определяющие качество работы и ее результатов. Результаты самооценки могут служить основой для определенной коррекции стратегии, политики целей и задач института в области качества и выделения наиболее проблемных моментов.

*Квалиметрическая шкала уровней совершенства для процесса «Внутренние аудиты»*

Оценка уровня совершенства по всем критериям, подкритериям может осуществляться примерно одинаково. В основу оценки уровня совершенства различных подкритериев видов деятельности положены следующие шесть «измерений», соответствующих базовым принципам всеобщего контроля качества. Это степень:

1. ориентированности на потребителей и другие заинтересованные стороны (от минимального удовлетворения требованиям ГОС ВПО и до полного учета интересов всех заинтересованных сторон);
2. системности применяемого подхода (от краткосрочных эпизодических мер к планированию долговременной политики и стратегии);
3. распространенности в институте применяемого подхода по уровням управления, различным подразделениям и процессам;
4. вовлеченности персонала института в соответствующие процессы;
5. документированности процедур процессов (от неформального исполнения к полностью документированным процессам);
6. ориентированности на предотвращение несоответствий и постоянное улучшение, а не на исправление возникающих проблем.

Для оценки всех подкритериев были разработаны специальные квалиметрические шкалы, которые вербально описывают пять упорядоченных «уровней совершенства» или стадий развития подкритериев и составляющих. Это позволяет перейти от качественной оценки соответствующих подкритериев видов деятельности к их количественной оценке, соответствующей номеру выбранного «уровня совершенства» от 1 до 5.

Приведем перечень критериев совершенства для процесса «Внутренние аудиты» в ИПР.

Составляющие модели квалиметрической шкалы уровней совершенства для процесса «Внутренние аудиты (проверки) и самооценка Института природных ресурсов»:

1. Проверки деятельности отдельных подразделений проводятся эпизодически и не планируются. Программы проверки и методики оценивания отсутствуют. Систематической работы по проведению внутренних аудитов и самооценки не проводится.

2. В институте разрабатывается план регулярного проведения аудитов (проверок) и самооценки всех подразделений и процессов, соответствующая документированная процедура, регламентирующая этот процесс, а также чек-листы для внутренних аудитов формы для проведения самооценки. Начата подготовка специалистов из персонала института для организации и проведения аудитов и самооценки.
3. В институте разработан и внедряется план регулярного проведения аудитов (проверок) и самооценки. Периодически проводятся аудиты отдельных подразделений и процессов на основе разработанной документированной процедуры. Подготовлены и сформированы группы внутренних аудиторов и специалистов по самооценке. Результаты проведенных аудитов анализируются руководством, на основе чего предпринимаются соответствующие корректирующие действия по улучшению. Эпизодически проводится самооценка отдельных подразделений и процессов.
4. В институте реализуется разработанный план регулярного проведения аудитов (проверок) большинства подразделений и процессов на основе разработанной документированной процедуры. Подготовлены и сформированы группы внутренних аудиторов и специалистов по самооценке. Результаты аудитов регулярно анализируются руководством, на основе чего предпринимаются соответствующие корректирующие и предупреждающие действия по улучшению. Регулярно проводится самооценка отдельных подразделений и процессов по комплексным методикам. Результаты сравниваются с опытом аналогичных подразделений.
5. В институте реализуется разработанный план регулярного проведения аудитов (проверок) всех подразделений и процессов на основе разработанной документированной процедуры. Подготовлены и сформированы группы аудиторов. Результаты аудитов постоянно анализируются руководством, на основе чего предпринимаются соответствующие корректирующие и предупреждающие действия по улучшению. Система проведения аудитов непрерывно совершенствуется. Регулярно проводится самооценка всех подразделений и процессов. Результаты сравниваются с опытом ведущих вузов в стране и за рубежом.

Выводы: следует помнить, что внутренние аудиты оказываются действенным и позволяют повысить эффективность системы качества, а также существенно улучшить работу подразделений института только при наличии поддержки со стороны первого руководителя и высокого уровня квалификации и опыта аудиторов. Все в мире имеет свойство изменяться и устаревать, в том числе и система менеджмента качества института. Для того чтобы поддерживать СМК в рабочем состоянии и повышать эффективность ее функционирования, необходимо совершенствование и улучшение всех ее процессов. А для того чтобы выявить слабые стороны и приоритеты для их улучшений, необходимо эффективно использовать внутренний аудит и самооценку организации, которые сами по себе также требуют постоянного совершенствования.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Государственный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 9000-2008 «Система менеджмента качества. Основные положения и словарь»: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 18 декабря 2008 г. № 470-ст. – М.: Стандартинформ, 2009. – 40 с.
2. Государственный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 9001-2008 «Система менеджмента качества. Требования»: утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 18 декабря 2008 г. № 471-ст. – М.: Стандартинформ, 2009. – 40 с.
3. Заики И.Т. Процесс самооценки в вузе // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 5. – С. 8–11.
4. Бабенко Е.И. Система менеджмента качества в ВУЗе // Методы менеджмента качества. – 2006. – № 7. – С. 28–33.
5. Новицкий А.Л., Болотина Т.Э. Внутренние аудиты. Что дает форма отчета? // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 1. – С. 41–44.

Поступила 21.10.2011 г.