

Лекция 3. Внутренний аудит. Обзор на уровне руководства.

Дисциплина: «**Управление качеством при лабораторных испытаниях**»

План лекции 3:

1)
Внутренний
аудит. Обзор
на уровне
руководства.

2)
Контрольные
вопросы

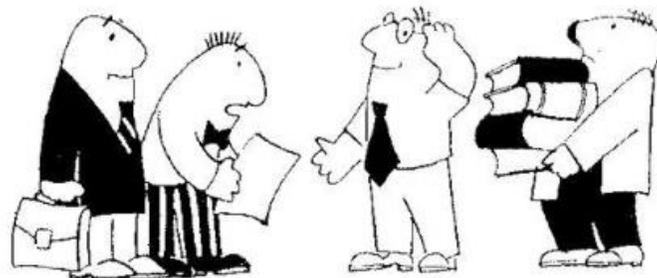
1) Внутренний аудит. Обзор на уровне руководства

- 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.

Основные составляющие систем менеджмента качества



Цели внутреннего аудита



- подтверждение соответствия процессов требованиям, установленным в корпоративных документах СМК
- подтверждение соответствия требованиям ИСО 9001,
- выявление возможностей для улучшения.

 MuShared

- 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.

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), охраны здоровья и безопасности труда (ИСО 45001), а также могут быть применены при аудите других систем менеджмента.

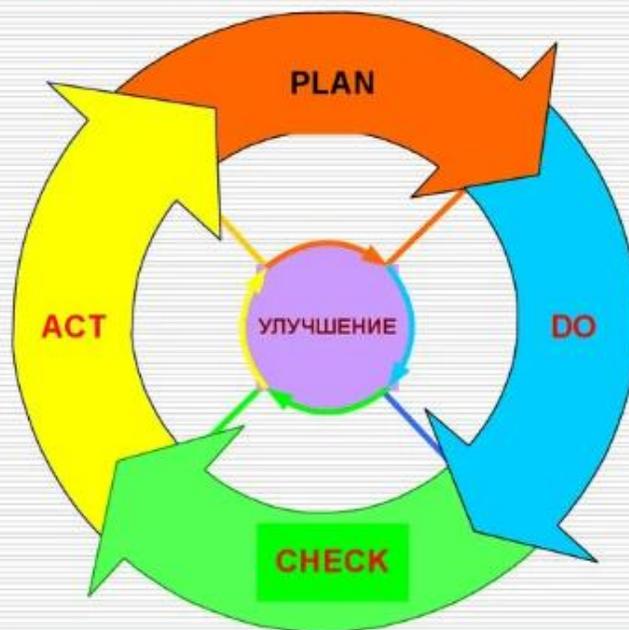
Международные стандарты



- **Аудит** - 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.

Цикл Деминга-Шухарта (PDCA)



P (plan) – планируй;

D (do) – осуществляй;

C (check) – проверяй;

A (act) – корректируй.

- 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.

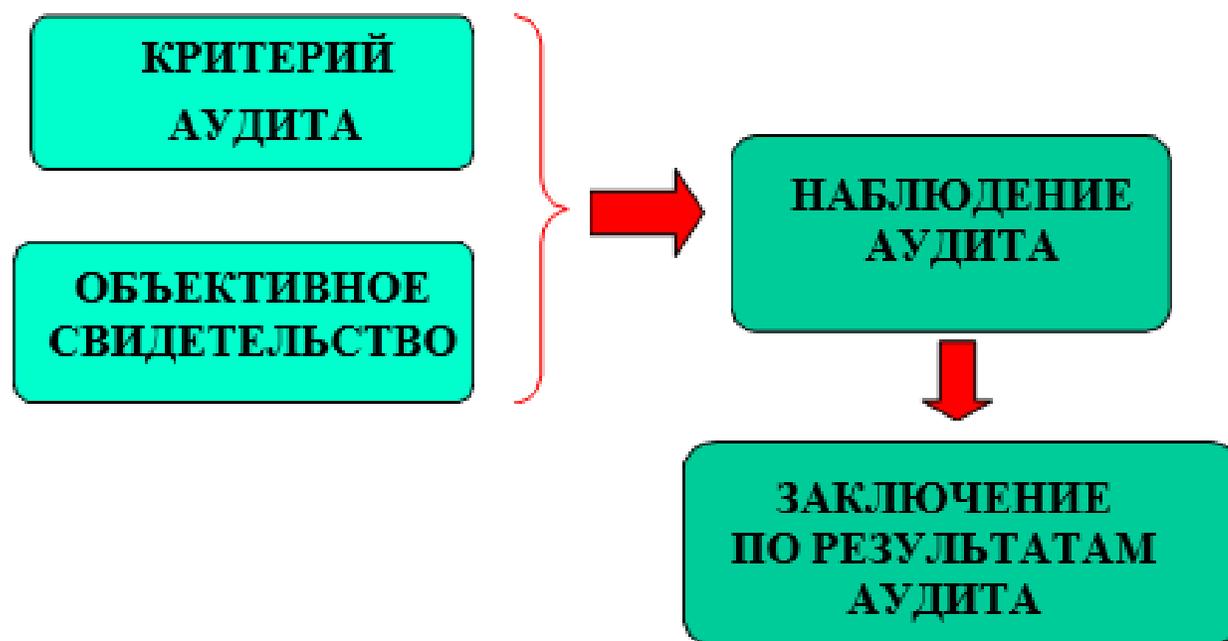


Рис. 1. Образование заключения по результатам аудита

- **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.



Программа аудита

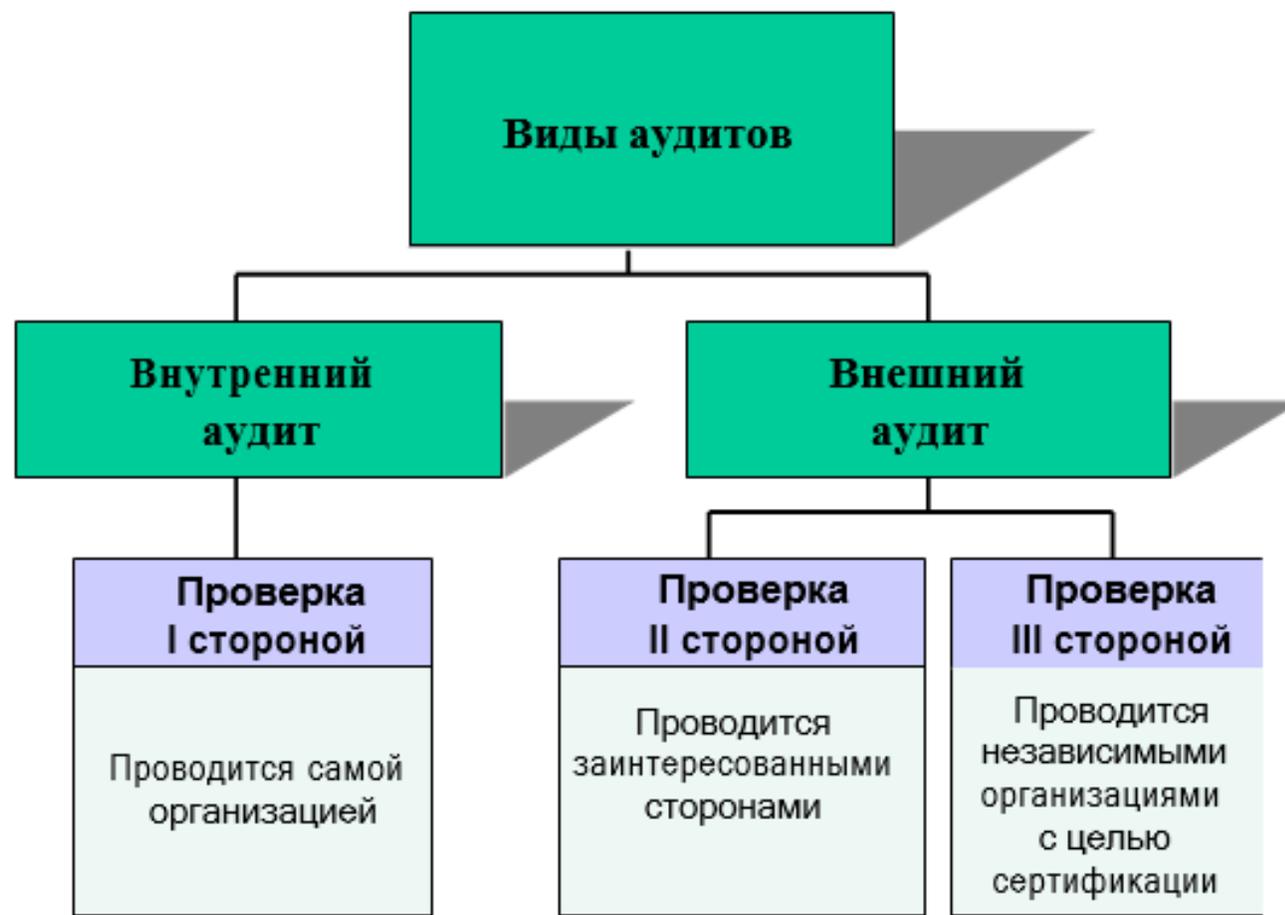
Проверяемая организация
Период аудита
Руководитель аудиторской группы
Состав аудиторской группы
Планируемый аудиторский риск
Планируемый уровень существенности

№ п/п	Перечень аудиторских процедур по разделам аудита	Период проведения	Исполнитель	Ссылка на рабочий документ
1				
2				
3				

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

1. Классификация аудитов

. Аудиты могут быть внутренними или внешними.



- **Аудит ПЕРВОЙ стороной (внутренний аудит)**

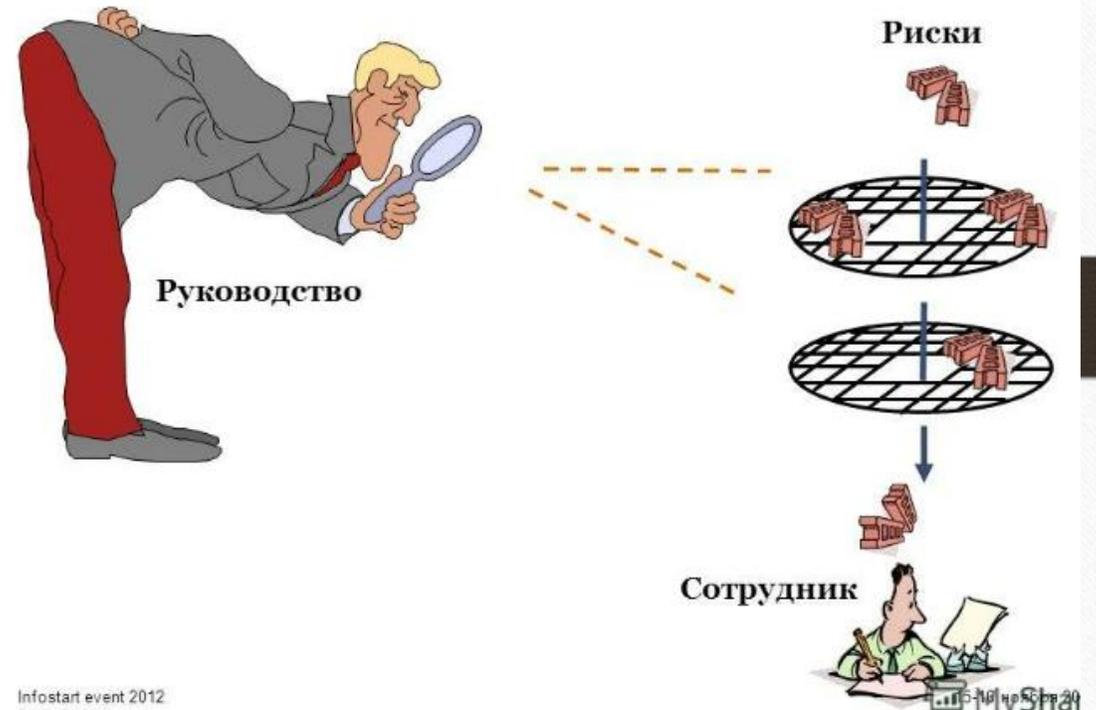
Это аудит, проводимый организацией у себя же, т.е. внутренняя проверка.

- 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.

Система внутренних контролей

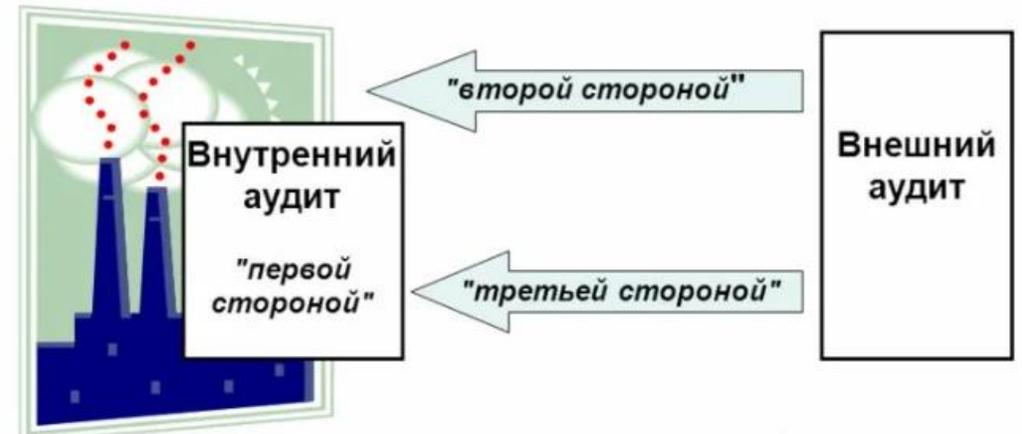


- **Аудит ВТОРОЙ стороной**

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

Типы и виды аудита



- Аудит соответствия установленным требованиям (законодательство, собственные, заказчика)
- Аудит системы менеджмента (экологической, качества, безопасности)
- Другие виды аудитов (отчетности, прошлой деятельности и др.)

Цели внутреннего аудита.

- Регулярное проведение внутренних аудитов позволяет:
- а) **убедиться в соответствии системы менеджмента требованиям** со-ответствующего 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, сотрудники 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.

Свойства информации



Объективность

Информация не зависит от чьего-либо мнения, суждения.

На улице тепло
(субъективная информация)



На улице 22°C
(объективная информация,
если термометр исправен)

Объективную информацию можно получить с помощью исправных датчиков, измерительных приборов.

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.

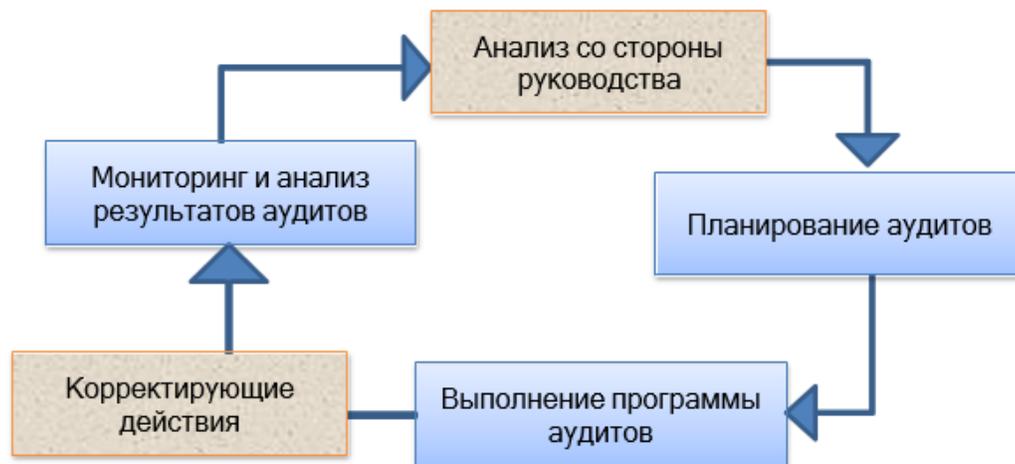


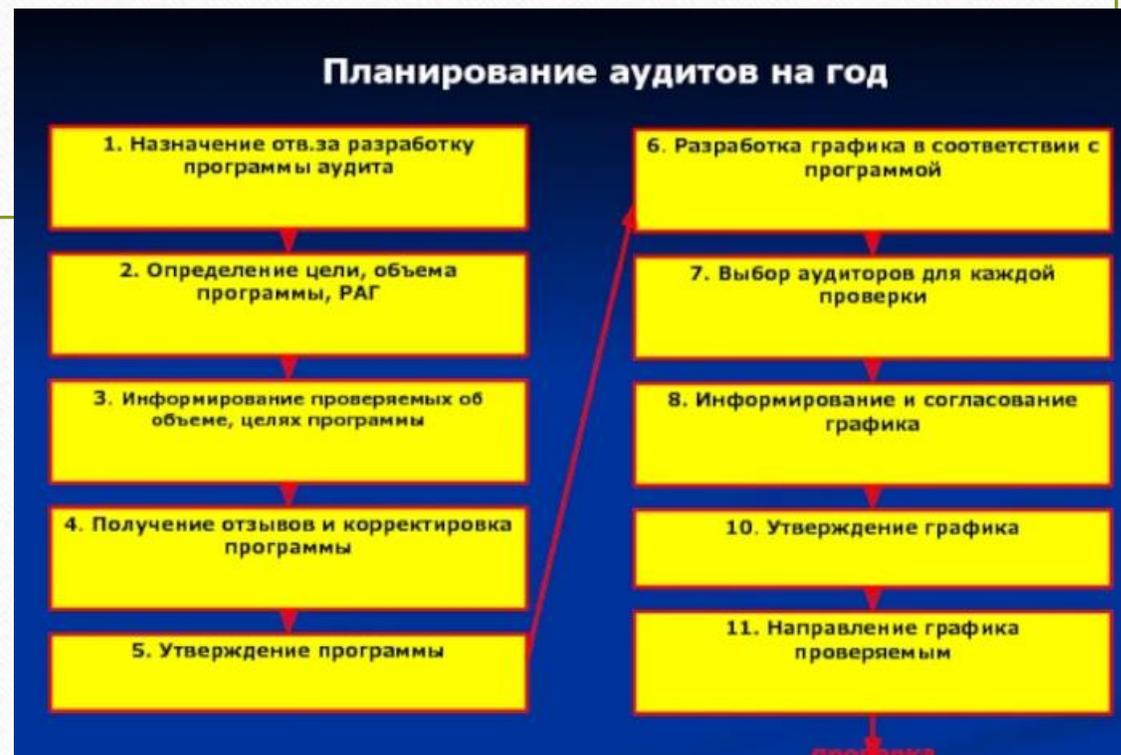
Рис. 3. Управление программой аудита

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.

Планирование аудитов.

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. Объем 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 несколько 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 объёма 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.

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

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

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.

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.

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.

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.

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.

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 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.

Проведение аудита.
Основные этапы проведения аудитов представлены на следующем рисунке.



Рис. 5 Этапы проведения аудита.

УТВЕРЖДАЮ _____

**План
проведения внутреннего аудита**

в _____

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 _____

8. Расписание аудита

Время	Мероприятие	Место проведения	Процессы (аспекты)

Руководитель аудиторской группы _____
подпись _____

Рис. 6 Пример формы плана проведения внутреннего аудита.

**Чек – лист
по внутреннему аудиту №.....**

Проверяемое подразделение (процесс)	Аудитор	Дата	
Ссылка на требование нормативного документа	Вопрос или пример запрашиваемого свидетельства аудита.	Отметка о соответствии требованиям (заполняется во время аудита)	Примечание (заполняется во время аудита)
п. 7.5.2 ИСО 9001	Каким образом в подразделении идентифицируются отчетные <u>документы</u> ?		
п. 3.8 инструкции И11	Проверить ведение журнала Ж15 «Журнал контроля технологических параметров»		

Рис. 7 Пример формы чек – листа



Рис.8 Процесс сбора и проверки информации



Рис.9 Градация несоответствий

Отчет о несоответствии/замечании № 2/15 от 13.10.20XX г	
ЧАСТЬ 1: Проверяемое подразделение/процесс: <u>Производственный цех № 3</u> Стандарт <u>МС ИСО 9001</u> , Пункт стандарта <u>8.5.1.</u>	
ЧАСТЬ 2: НЕСООТВЕТСТВИЕ/ ЗАМЕЧАНИЕ: Выявлены нарушения методов контроля параметров производственного процесса (суть проблемы), а именно, отсутствуют записи в журнале Ж15 «Журнал контроля технологических параметров» за 01.10.20XX г. (объективное свидетельство), что не соответствует требованиям п. 3.8 инструкции И11 «Контроль технологических параметров», согласно которой, результаты контроля параметра Z должны ежедневно фиксироваться в журнале Ж15 «Журнал контроля технологических параметров» (требование). Аудитор: <u>Иванов И.И.</u> Дата: <u>13.10.20XX г.</u> Представитель организации: <u>Петров П.П.</u> Дата: <u>13.10.20XX г.</u>	
ЧАСТЬ 3: ПРИЧИНЫ НЕСООТВЕТСТВИЯ: Отсутствие контроля за работой нового сотрудника МЕРЫ КОРРЕКЦИИ: Мастеру цеха №3 проинструктировать сотрудника, не заполнившего журнал, по требованиям инструкции И11 «Контроль технологических параметров». КОРРЕКТИРУЮЩЕЕ ДЕЙСТВИЕ: Мастеру цеха №3 закрепить за вновь принятыми на работу сотрудниками опытных наставников, которые должны их проинструктировать и проконтролировать их работу. Планируемая дата выполнения: <u>06.11.20XX г.</u> Руководитель подразделения: <u>Петров П.П.</u> Дата: <u>20.10.20XX г.</u> Аудитор: <u>Иванов И.И.</u> Дата: <u>21.10.20XX г.</u>	
ЧАСТЬ 4: ПОДТВЕРЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ КОРРЕКТИРУЮЩЕГО ДЕЙСТВИЯ: Причина несоответствия устранена: <u>ДА/НЕТ</u> Замечания: Аудитор: <u>Иванов И.И.</u> Дата: <u>08.12.20XX г.</u>	

Рис. 10 Пример отчета о несоответствии/замечании

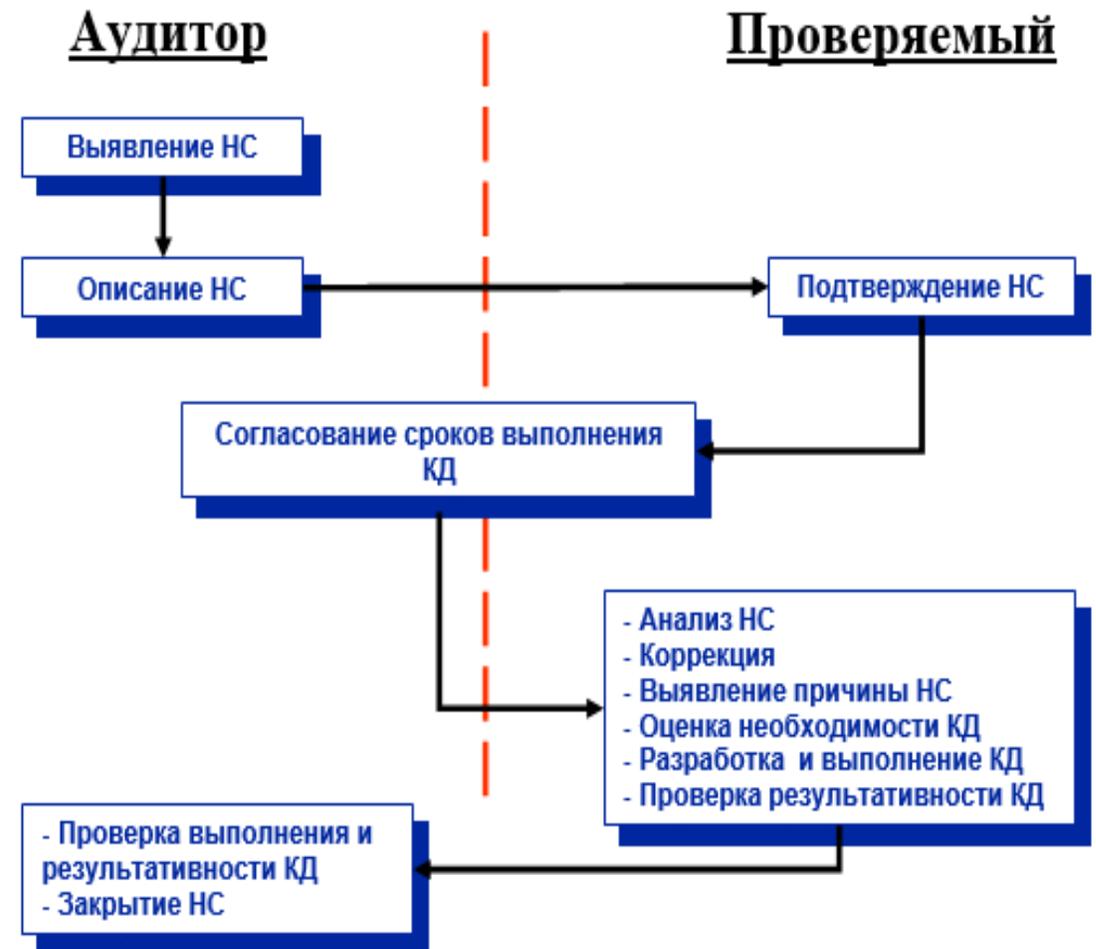


Рис.11 Управление корректирующими действиями

Используемые на рисунке сокращения:
 НС- несоответствие,
 КД - корректирующие действия



**КОНТРОЛЬНЫЕ
ВОПРОСЫ:**

Спасибо за внимание!

ЖЕЛАЕМ УСПЕХОВ!

