

Документ подписан простой электронной подписью.
Информация о владельце:

ФИО: Кандрашина Елена Александровна

Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Дата подписания: 24.09.2025 10:51:57

Уникальный программный ключ:

2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Самарский государственный экономический университет»

Институт Институт экономики предприятий

Кафедра Экономики, организации и стратегии развития предприятия

УТВЕРЖДЕНО

Ученым советом Университета

(протокол №1 от 29 августа 2025 г.)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Наименование дисциплины Б1.В.11 Консалтинг и аудит качества

Основная профессиональная образовательная программа 27.03.02 Управление качеством
Экономика и управление качеством

Квалификация (степень) выпускника Бакалавр

Самара 2025

Целью изучения дисциплины является формирование результатов обучения, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина Консалтинг и аудит качества входит в часть, формируемая участниками образовательных отношений блока Б1. Дисциплины (модули)

Компетенция	Предшествующие дисциплины по связям компетенций	Последующие дисциплины по связям компетенций
ПК-5.1 Анализирует структуру управления организацией с точки зрения задач управления качеством продукции (работ, услуг)	Основы менеджмента, Управление изменениями, Процессно-ориентированное управление, Планирование на предприятии, Инновационный менеджмент, Организация производства Технология и организация производства продукции и услуг, Промышленные технологии и инновации Управление жизненным циклом наукоемкой продукции, Производственная практика: организационно-управленческая практика, Производственная практика: преддипломная практика, Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы	Производственная практика: преддипломная практика, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ПК-5.2 Организует и контролирует работу по совершенствованию функционирования внутренней системы менеджмента качества (управления качеством) на предприятии (организации)	Основы менеджмента, Государственный надзор за качеством продукции, Процессно-ориентированное управление, Прототипирование и оцифровка реальных объектов, Интегрированные САПР, Производственная практика: преддипломная практика, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы	Прототипирование и оцифровка реальных объектов, Интегрированные САПР, Производственная практика: преддипломная практика, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ПК-5.4 Разрабатывает план мероприятий по предотвращению выпуска продукции (работ, услуг), не соответствующих требованиям технических	Системы менеджмента качества, Бережливое производство, Производственная практика: преддипломная практика, Производственная практика: практика по профилю профессиональной деятельности, Подготовка к процедуре защиты и	Производственная практика: преддипломная практика, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

регламентов, стандартов (технических условий), утвержденных образцам (эталонам) и технической документации, условиям поставок и договоров	защита выпускной квалификационной работы	
---	--	--

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов обучения по программе

Изучение дисциплины Консалтинг и аудит качества в образовательной программе направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Профессиональные компетенции (ПК):

ПК-5 - Способен проводить внутренний аудит системы управления качеством организации, анализировать его результаты, разрабатывать мероприятия по предотвращению выпуска некачественной продукции

Планируемые результаты обучения по программе	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
ПК-5.1 Анализирует структуру управления организацией с точки зрения задач управления качеством продукции (работ, услуг)	ПК-5.1: Знать: Основы управления организацией с точки зрения задач управления качеством продукции (работ, услуг)	ПК-5.1: Уметь: Интерпретировать структуру управления организацией с точки зрения задач управления качеством продукции (работ, услуг)	ПК-5.1: Владеть (иметь навыки): Обладать навыками анализа структуры управления организацией с точки зрения задач управления качеством продукции (работ, услуг)
ПК-5.2 Организовывает и контролирует работу по совершенствованию функционирования внутренней системы менеджмента качества (управления качеством) на предприятии (организации)	ПК-5.2: Знать: Основы организации и контроля деятельности по совершенствованию функционирования внутренней системы менеджмента качества (управления качеством) на предприятии (организации)	ПК-5.2: Уметь: Организовывать и проводить аудит по совершенствованию функционирования внутренней системы менеджмента качества (управления качеством) на предприятии (организации)	ПК-5.2: Владеть (иметь навыки): Обладать навыками проведения внутреннего аудита системы управления качеством организации и анализа его результатов, организации работы по совершенствованию функционирования внутренней системы менеджмента качества (управления качеством) на предприятии (организации)
ПК-5.4 Разрабатывает план мероприятий по предотвращению	ПК-5.4: Знать: Основы планирования мероприятий по	ПК-5.4: Уметь: Разрабатывать планы мероприятий по предотвращению	ПК-5.4: Владеть (иметь навыки): Владеть навыками проведения внутреннего аудита системы

выпуска продукции (работ, услуг), не соответствующих требованиям технических регламентов, стандартов (технических условий), утвержденных образцам (эталонам) и технической документации, условиям поставок и договоров	предотвращению выпуска некачественной продукции (работ, услуг), требованиям технических регламентов, стандартов (технических условий)	выпуска продукции (работ, услуг), не соответствующих требованиям технических регламентов, стандартов (технических условий), утвержденным образцам (эталонам) и технической документации, условиям поставок и договоров	управления качеством организации, анализа его результатов, выявления несоответствий требованиям технических регламентов, стандартов (технических условий), разработки мероприятий по предотвращению выпуска некачественной продукции
--	---	--	--

3. Объем и виды учебной работы

Учебным планом предусматриваются следующие виды учебной работы по дисциплине:

Очная форма обучения

Виды учебной работы	Всего час/ з.е.
	Сем 8
Контактная работа, в том числе:	56.3/1.56
Занятия лекционного типа	18/0.5
Занятия семинарского типа	36/1
Индивидуальная контактная работа (ИКР)	0.3/0.01
Групповая контактная работа (ГКР)	2/0.06
Самостоятельная работа:	53.7/1.49
Промежуточная аттестация	34/0.94
Вид промежуточной аттестации: Экзамен	Экз
Общая трудоемкость (объем части образовательной программы): Часы	144
Зачетные единицы	4

4. Содержание дисциплины

Тематический план дисциплины Консалтинг и аудит качества представлен в таблице.

Разделы, темы дисциплины и виды занятий

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Контактная работа				Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения в соотношении с результатами обучения по образовательной программе
		Лекции	Занятия семинарского типа	ИКР	ГКР		
			Практич. занятия				

1.	Сущность и содержание консалтинга	2	4			6	ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.4
2.	Управленческое консультирование как элемент рыночной экономики	2	4			6	ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.4
3.	Технология подготовки к консультированию. Коммуникационное консультирование.	2	4			6	ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.4
4.	Ценообразование на рынке консультационных услуг. Особенности качества консалтинга.	2	4			6	ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.4
5.	Сущность и понятия аудита качества. Основные положения и нормативные документы.	2	4			6	ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.4
6.	Классификация аудитов качества	2	4			6	ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.4
7.	Менеджмент программы аудита	2	4			6	ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.4
8.	Внутренний, сертификационный и инспекционный аудиты	2	4			6	ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.4
9.	Требования к проведению аудита качества. Компетентность аудитора	2	4			5,7	ПК-5.1, ПК-5.2, ПК-5.4
	Контроль	34					
	Итого	18	36	0.3	2	53.7	

5. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

5.1 Литература:

Основная литература

1. Аудит: учебник и практикум для вузов / М. А. Штефан, О. А. Замотаева, Н. В. Максимова, А. В. Шурыгин; под редакцией М. А. Штефан. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 731 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16559-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568528>

2. Васин, С. Г. Управление качеством. Всеобщий подход: учебник для вузов / С. Г. Васин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 334 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16792-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560213>

3. Управление качеством: учебник для вузов / под редакцией А. Г. Зекунова. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 460 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11517-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559619>

4. Фомичев, В. И. Управление качеством и конкурентоспособностью: учебник для вузов / В. И. Фомичев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 229 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19217-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566677>

Дополнительная литература

1. Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход: учебник для вузов / В. Ю. Забродин. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 130 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10127-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562972>

2. Казакова, Н. А. Аудит: учебник для вузов / Н. А. Казакова, Е. И. Ефремова; под общей редакцией Н. А. Казаковой. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 412 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18573-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560421>

3. Менеджмент качества. Практический курс : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией А. В. Рыжаковой. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 201 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17713-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568158>

4. Практический менеджмент качества : учебник для вузов / под редакцией Е. А. Горбашко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 315 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17417-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560855>

5.2. Перечень лицензионного программного обеспечения

1. Astra Linux Special Edition «Смоленск», «Орел»; РедОС ; ОС "Альт Рабочая станция" 10;

ОС "Альт Образование" 10

2. МойОфис Стандартный 2, МойОфис Образование, Р7-Офис Профессиональный, МойОфис Стандартный 3, МойОфис Профессиональный 3

5.3 Современные профессиональные базы данных, к которым обеспечивается доступ обучающихся

1. Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия» - <http://www.gov.ru/>)

2. Государственная система правовой информации «Официальный интернет-портал правовой информации» (<http://pravo.gov.ru/>)

3. Профессиональная база данных «Финансово-экономические показатели Российской Федерации» (Официальный сайт Министерства финансов РФ - <https://www.minfin.ru/ru/>)

4. Профессиональная база данных «Официальная статистика» (Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики - <http://www.gks.ru/>)

5.4. Информационно-справочные системы, к которым обеспечивается доступ обучающихся

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс»

2. Справочно-правовая система «ГАРАНТ-Максимум»

5.5. Специальные помещения

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран

	Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения оборудования

6. Фонд оценочных средств по дисциплине Консалтинг и аудит качества:

6.1. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций

ПК-5 - Способен проводить внутренний аудит системы управления качеством организации, анализировать его результаты, разрабатывать мероприятия по предотвращению выпуска некачественной продукции

№ п/п	Задание	Ключ к заданию / Эталонный ответ	Критерии оценивания
1.	Для аудиторской организации наличие и соблюдение правил осуществления внутреннего контроля качества работы является: 1. Условием членства в саморегулируемой организации 2. Необходимым условием для вступления в международную сетевую аудиторскую организацию 3. Условием для получения лицензии на осуществление аудиторской деятельности	1	Указан единственно верный вариант ответа
2.	Принципы осуществления внутреннего контроля качества работы аудиторских организаций, индивидуальных аудиторов и требования к организации указанного контроля устанавливаются: 1. Стандартами саморегулируемых организаций 2. Федеральными стандартами аудиторской деятельности 3. Внутренними регламентами аудиторских организаций	2	Указан единственно верный вариант ответа
3.	Что не является обязанностью аудиторской организации, аудитора: 1. Проходить внешний контроль качества работы, в том числе предоставлять всю необходимую для проверки документацию и информацию 2. Участвовать в осуществлении саморегулируемой организацией аудиторов, членами которой они являются, внешнего контроля качества работы других членов этой организации	3	Указан единственно верный вариант ответа

	3. Принимать участие в разработке правил внешнего контроля качества работы												
4.	Периодическая ротация работников, осуществляющих руководство аудиторской проверкой в области управления качеством: 1. Должна применяться в ходе осуществления контроля качества в любой аудиторской организации 2. Свидетельствует о недоверии к работнику, осуществляющему руководство аудиторской проверкой 3. Является мерой предосторожности против угрозы «привычности» при проверке общественно значимого хозяйственного субъекта	3	Указан единственно верный вариант ответа										
5.	Законность деятельности профессиональных консультантов в области аудита качества обеспечивается: 1. сертификацией 2. лицензией 3. трудовым договором	1	Указан единственно верный вариант ответа										
6.	Укажите соответствие между аспектами эффективности систем аудита и управления качеством и их сущностью:		1 – Б 2 – В 3 – А	Указаны все верные варианты ответов									
	1. технические	А. создание службы качества, обучение специалистов											
	2. экономические	Б. оборудование предприятия, техническое обслуживание											
	3. организационные	В. управление затратами на качество											
7.	Укажите соответствие между видами и объектами аудита (проверки) качества:		1 – В 2 – Б 3 – А	Указаны все верные варианты ответов									
	1. аудит продукции	А. установление требований к продукции, процессам											
	2. аудит процесса	Б. выполнение процессов											
	3. аудит производства	В. один или несколько видов продукции											
8.	Поставьте этапы работы консультанта по проекту оптимизации оргструктуры предприятия в процессе аудита качества в правильную последовательность: А. предварительная диагностика, формулирование гипотез Б. формулирование задач, проверка их на соответствие целям и стратегиям предприятия В. внедрение: проверка новых технологий в работе и последующая корректировка Г. глубокая диагностика, формулирование гипотез	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr><tr><td>Б</td><td>А</td><td>Г</td><td>В</td></tr></table>	1	2	3	4	Б	А	Г	В	Дан верный ответ		
1	2	3	4										
Б	А	Г	В										
9.	Поставьте этапы процесса разработки стратегий предприятия, связанные с изменениями по результатам консалтинга и аудита качества, в правильную последовательность: А. поиск и оценка рыночных возможностей Б. детальная разработка стратегий и внедрение В. предварительное формулирование целей Г. прогноз (исследование тенденций) Д. анализ потенциала предприятия	<table><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr><tr><td>В</td><td>Д</td><td>А</td><td>Г</td><td>Б</td></tr></table>	1	2	3	4	5	В	Д	А	Г	Б	Дан верный ответ
		1	2	3	4	5							
В	Д	А	Г	Б									
10.	Консультирование производителей, продавцов и покупателей по широкому кругу вопросов экономики, финансов, аудита, внешнеэкономических связей, создания и регистрации фирм, исследования и прогнозирования рынка товаров и услуг, инноваций называется ...	консалтингом	Указан единственно верный вариант ответа										
11.	Прошлые достижения, собственные планы и нормативы клиента при предварительной диагностике консультант использует для ... (анализа/сравнения)	сравнения	Указан единственно верный вариант ответа										

12.	Средством предотвращения ухудшения системы качества является проведение регулярных ... ее функционирования в процессе аудита качества	проверок	Указан единственно верный вариант ответа
13.	Политика в области консалтинга и аудита качества должна ... общей стратегии развития организации	соответствовать	Указан единственно верный вариант ответа
14.	Охарактеризуйте, как соотносятся между собой Кодекс этики аудиторов России и Кодекс этики IFAC. Являются ли оба кодекса документами одного уровня, или Кодекс этики аудиторов России подготовлен на основе Кодекса этики IFAC?	Кодекс этики аудиторов России подготовлен на основе Кодекса этики IFAC	Дан верный ответ
15.	В страховой организации осуществляются выплаты по страхованию жизни в сумме 800 тыс. рублей. Получение от зарубежной страховой компании доли страховой выплаты составляет 1 млн. рублей по перестраховочному договору. При этом перестраховочная премия перечисляется страховому брокеру в сумме 600 тыс. рублей. Какие из перечисленных операций страховой организации подлежат обязательному аудиту (указать цифру)?	800	Дан верный ответ
16.	Проанализируйте и дайте верное заключение, какое из перечисленных утверждений является ложным: 1. Каждая аудиторская организация обязана принимать одобренный саморегулируемой организацией (СРО) кодекс профессиональной этики 2. Каждая СРО аудиторов принимает одобренный советом по аудиторской деятельности кодекс профессиональной этики аудиторов 3. СРО аудиторов вправе включить в принимаемый ею кодекс профессиональной этики аудиторов дополнительные требования	1	Дан верный ответ
17.	Обдумывая вопрос об области применения «сохранности», аудитор необходимо рассматривать контрактные обязательства организации, подходящие требования законодательства помимо требований стандарта ISO 9001:2000 и системы менеджмента качества. Очень важно понимать, где в соответствии с контрактом начинается и заканчивается ответственность организации за сохранность продукции. В этой связи, распространяется ли требование сохранности продукции на сырье, детали и сборочные узлы? 1. нет 2. да	2	Дан верный ответ

6.2. Комплект оценочных средств для промежуточной аттестации

Примерные вопросы к экзамену

Контролируемые компетенции – ПК-5 - Способен проводить внутренний аудит системы управления качеством организации, анализировать его результаты, разрабатывать мероприятия по предотвращению выпуска некачественной продукции

№ п/п	Вопрос	Эталонный ответ
1.	Сущность и содержание консультационной деятельности в сфере аудита системы управления качеством	Мировой опыт функционирования предприятий в условиях рыночной экономики показывает, что отсутствие разрыва между наукой и практикой происходит во многом благодаря наличию такого универсального инструмента, как управленческое консультирование (УК). Задача УК в отличие от традиционных методов передачи теоретических знаний в практику хозяйствования состоит в посредничестве при передаче знаний из теории в практику, знаний и опыта из одной сферы практики в другую. Консалтинг – это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических

		инноваций с учетом предметной области и проблем клиента. Основная его цель заключается в улучшении качества руководства, повышении эффективности деятельности компании в целом и увеличении индивидуальной производительности труда каждого работника. Управленческое консультирование – это услуги, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами (одним или несколькими консультантами), чтобы помочь руководителю в организации диагностики, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблем.
2.	Управленческое консультирование в области аудита и управления качеством организации	Консультационная услуга – это особый вид информационных услуг, который зародился еще в глубокой древности. Значительный толчок в своем развитии он получил в ходе промышленной революции (с 60-х гг. XVIII в.), когда появились первые фабрики, а также связанные с этим институциональные и общественные преобразования, а во второй половине XIX в. возникло движение научного управления. Эволюция консалтинга в зарубежных странах свидетельствует о переходе от консультации к консультированию, от позиции советчика к позиции участника процесса освоения новации. Более эффективным представляется такой подход, когда управленческое консультирование охватывает все стадии инновационного процесса. Причины, заставляющие клиента обращаться за консультацией, можно квалифицировать следующим образом: - предприниматель и его сотрудники не способны решить возникшую проблему; - сотрудники организации решили проблему, но руководитель хочет удостовериться в правильности их действий; - предприниматель не хочет тратить время на решение проблемы; - предприниматель вообще не уверен, что проблема есть, но он обращается к консультанту, чтобы в этом удостовериться. Следует отметить две стороны возможных изменений в организации – клиенте: 1. техническая сторона, касающаяся характера управленческой или коммерческой проблемы, с которой сталкивается клиент (консультант находит пути ее анализа и решения); 2. человеческая сторона, т.е. взаимоотношения между консультантом и клиентом, реакция людей в организации заказчика на изменения (консультант помогает в планировании этих взаимоотношений и их осуществлении).
3.	Технология подготовки к консультированию для проведения внутреннего аудита	Подготовка является начальным этапом любого процесса консультирования. На этом этапе консультант и клиент встречаются, пытаются узнать как можно больше друг о друге, обсудить и определить проблему, из-за которой был вызван консультант, и на этой основе договориться об объеме задания и выбранном подходе. Результаты первых контактов, обсуждений, исследований и опытов планирования отражаются в контракте на консультирование, подпись на котором считается завершением этого первоначального этапа. Цель предварительного диагноза проблемы – определить и запланировать нужное консультативное задание или проект. Предварительный диагноз ограничивается быстрым сбором и анализом существенной информации, которая исходя из мнения и опыта консультанта необходима, чтобы правильно понять проблему, т. е. объективно ее оценить. Постановка диагноза включает сбор и анализ информации по деятельности и эффективности работы клиента. Цель состоит в том, чтобы определить, что следует делать с проблемой при выполнении консультативного задания конкретного объема и продолжительности. Методика постановки предварительного диагноза может быть различной и выбирается в зависимости от ситуации. Можно порекомендовать консультанту идти от общего к частному, от общих целей и показателей, общей эффективности работы к причинам производительности ниже нормативной и затем к более подробному изучению отдельных областей деятельности организации.
4.	Коммуникационное консультирование в области аудита и управления качеством организации	Наиболее критичным и наименее уловимым элементом консультационных услуг являются консультант-клиентские отношения, возникающие в процессе консалтинга, они зависят от черт характера коммуникантов, ситуации и интерпретации. Эти отношения подвержены

		влиянию многих факторов, основные из которых будут рассмотрены ниже. Первый фактор – правильный алгоритм действий в процессе оказания консалтинговых услуг. Первым шагом в привлечении клиента является понимание и оценка текущих вопросов ведения бизнеса. Консультант должен продемонстрировать понимание путем построения связи между потребностями клиента и возможностями фирмы. Вторым шагом является спецификация проблемы. Сущность проблемы, касающаяся основных интересов клиента, генерирует в себе как конфиденциальность, так и заинтересованность в дальнейшем развитии отношений. Третий шаг заключается в том, что консультант должен направить все усилия на принятие клиентом диагностики проблемы. Второй фактор – маркетинговый подход при оказании консалтинговых услуг. Клиенты покупают консультационные услуги в том случае, когда консультант может продемонстрировать понимание и способность оценить проблемы бизнеса клиента. Следующий элемент создания и поддержания обещания – это закладывание качественных личных отношений в начале соглашения. Успех соглашения зависит от степени участия клиента и качества предоставленной клиентом информации.
5.	Ценообразование на рынке консультационных услуг в сфере аудита системы управления качеством организации	По мнению специалистов, существуют некоторые правила ценообразования на рынке консалтинговых услуг. 1. Для установления оптимальных цен необходимо отказаться от традиционного затратного подхода, при котором к себестоимости прибавляются накладные издержки и норма прибыли, после чего устанавливается окончательная цена. Правильный подход предусматривает сбор и анализ информации о природе взаимосвязей цены и спроса, цен конкурентов и динамики издержек в долгосрочном периоде. Следует сфокусироваться не на своих издержках, а на ценности и выгодах, получаемых клиентом. 2. Никогда не нужно спешить называть стоимость проекта при первой встрече. Для назначения оптимальной цены необходимо более подробно ознакомиться с клиентом, с проблемами, которые предстоит решить, со сроками, которые потребуются для выполнения работы. Следует соотнести время, которое будет затрачено на проект, с текущей загрузкой консультантов. Однако ни при каких обстоятельствах консультант не должен снижать цену более чем на 40% первоначальной. При этом любое изменение цены должно быть обосновано, например: работа консультанта будет стоить на 10% меньше, но при этом сотрудники клиента будут участвовать в сборе информации по заданию клиента. 3. Если вид консалтинга допускает разбиение услуги на отдельные части с получением промежуточных результатов, можно воспользоваться этим при торговле. Если видно, что клиент не готов платить полную цену за весь комплекс услуг, консультант разделит свою работу на этапы, а гонорар – на части, оставив клиенту возможность «выхода» из проекта после завершения каждого из этапов. Выполнив часть работ и зарекомендовав себя с положительной стороны, можно получить заказы и на оставшиеся услуги. 4. Для обоснования стоимости работ некоторые консалтинговые фирмы применяют искусственно сконструированные коэффициенты, связывающие расходы на консалтинг и прибыль, полученную клиентом от их работы. На практике большинство отечественных консультантов не ограничивается рамками контракта при обнаружении действительно серьезных проблем предприятия. Рекомендации по их решению всегда бесплатны. Как и цели, стратегические установки не должны быть конфликтными. Их определение производится на основании предварительно полученных данных о потенциале предприятия, рыночных возможностях, тенденциях рынка, а также на основании опыта руководителя и консультанта. При разработке консультантом стратегий окончательный вариант всегда существует в письменном виде. При самостоятельной разработке стратегий предприятием желательно использовать такую же форму для облегчения дальнейшей их проработки.
6.	Особенности качества консалтинга в сфере аудита	Одним из основных направлений формирования стратегических конкурентных преимуществ является предоставление консультационных

	системы управления качеством организации	услуг более высокого качества по сравнению с конкурирующими аналогами. Ключевой фактор – предоставление таких консультационных услуг, которые удовлетворяли бы и превосходили ожидания целевых клиентов. Потребители выбирают консультанта и после предоставления услуг сравнивают представление о полученной услуге с ожиданиями. Если оно не соответствует ожиданиям, клиенты теряют к консультационной фирме всякий интерес, если же соответствует или превосходит их ожидания, они могут вновь обратиться к этому консультанту. Первое и очень важное преимущество в качестве – это высокотехнический и стабильный механизм оказания широкого круга консультационных услуг. Консультант «управляет» качеством консультирования во время выполнения задания. Возможности контроля со стороны заказчика на данном этапе невелики. Однако у заказчика существует возможность выбора консультанта для выполнения задания. Профессиональная этика преследует своей целью формирование у консультантов понятия своего профессионального долга и чести, освоение навыков культуры общения как с клиентами, так и со своими коллегами и т. п.
7.	Сущность и понятия аудита качества	Термин «аудит» происходит от латинского глагола <i>«agere»</i>, что означает «слушать, выслушивать, слышать». Основное значение данного термина связано не столько с контролем, сколько с наблюдением за каким-либо процессом или деятельностью. В связи с этим можно дать общее определение аудита как востребованного обществом вида профессиональной деятельности: аудит представляет собой деятельность по сбору доказательств в отношении соответствия свойств (характеристик) выбранного объекта наблюдения общепризнанным критериям, в результате которой формируется профессиональное суждение относительно степени этого соответствия, подлежащее оглашению в соответствующей среде, в том числе публичному оглашению через средства массовой информации или специальные издания. Исходя из такого определения аудита, можно обозначить его предмет, объект, субъекта, цель, задачи, технологии и методики проведения. Предметом аудита является совокупность аудиторских доказательств, необходимых для формирования профессионального суждения относительно состояния выбранного объекта наблюдения. Объектами аудита могут быть: качество продукции; экологические. В зависимости от такой классификации объектов аудита различают аудит бухгалтерской финансовой отчетности, который обычно называют просто аудитом, и специальные виды аудита – аудит качества, экологический аудит, управленческий аудит, аудит эффективности и т.д. Субъектом проведения аудита является аудитор – специалист, уровень профессиональной подготовленности которого по конкретному направлению аудиторской деятельности признан обществом. Целью аудита является высказывание профессионального суждения относительно состояния выбранного объекта наблюдения. Профессиональное суждение высказывается в аудиторском заключении – документе, завершающем работу аудитора с информацией о данном объекте. Общественная потребность в профессиональном суждении аудитора обусловлена интересом различных групп пользователей информации к соответствующему объекту аудита. Степень доверия пользователей информации к аудиторскому заключению определяется уровнем независимости аудитора по отношению к заинтересованным лицам, которые могут оказать влияние на него в процессе сбора аудиторских доказательств и формирования профессионального аудиторского суждения. Обеспечение независимости — важнейшее требование, предъявляемое к аудиту как к специфическому виду.
8.	Виды аудита качества	Аудит продукции – предназначен для проверки соответствия фактических характеристик продукции установленным требованиям. Аудит продукции направлен на один или несколько видов продукции /услуг. Аудит процесса – предназначен для оценки соответствия процесса установленным требованиям. При этом проверяется способность процесса обеспечить достижение запланированных результатов. При проведении аудита всего процесса определенное время уделяется и

		аудиту продукции. Такой аудит нацелен на результаты, полученные на выходе процесса. Аудит системы менеджмента - предназначен для определения соответствия системы установленным требованиям. По сравнению с аудитами продукции и процессов это наиболее сложный аудит, связанный с получением и анализом большого объема информации. Аудит системы направлен на всю систему обеспечения качества как результат деятельности руководства и программы выпуска продукции или оказания услуг. Поэтому аудит системы включает в себя аудит процесса.
9.	Принципы аудита качества	Руководителям и аудиторам важно создавать положительный имидж аудита. Иначе невозможно плодотворное общение с проверяемыми. Необходимо постоянно демонстрировать, что аудит проводится не с целью найти виновного и наказать, а с целью выяснить проблемы на местах и помочь их решить. Аудит должен быть независимым. Наиболее полное выполнение требования независимости достигается при аудите третьей независимой стороной (например, при сертификационном аудите органом по сертификации). Минимальное требование для внутренних аудитов заключается в том, что аудиторы не должны проверять свою собственную работу. Аудит - систематический процесс. При внутренних проверках это обеспечивается выполнением требований стандарта ИСО 9001 о необходимости проведения внутренних аудитов через запланированные интервалы времени, а также планированием программ аудитов. Аудит - процесс документированный. Для управления внутренними аудитами должна быть разработана документированная процедура, определяющая ответственность и требования к планированию и руководству аудитами, представлению отчетов о результатах аудитов и ведению записей. При подготовке и проведении аудита необходимо руководствоваться определёнными принципами. Приверженность этим принципам является необходимым условием получения достаточной, достоверной и объективной информации по результатам аудита. В МС ИСО 19011:2002 представлены принципы, относящиеся к аудиторам и к процессу проверки. К принципам, которыми должны руководствоваться аудиторы, относятся: 1) Этичное поведение — ответственность, неподкупность, умение хранить тайну и осмотрительность. 2) Беспристрастность — выводы по аудиту, заключения по результатам аудита и записи отражаются правдиво и точно. 3) Должное профессиональное внимание — прилежание и умение принимать правильные решения при проведении аудита. 4) Независимость — аудиторы независимы в своей деятельности и свободны от предубеждений и конфликта интересов. 5) Подход на основе фактов - рациональный метод для достижения надежных и воспроизводимых заключений аудита при систематическом процессе аудита.
10.	Менеджмент программы аудита качества. Планирование аудитов.	Деятельность по проведению внутренних аудитов требует планирования. Долгосрочное планирование может быть осуществлено путем разработки программы аудита (или программ). Программа аудита представляет собой не просто годовой график аудитов, а все виды деятельности, необходимые для планирования и организации аудитов, а также предоставления ресурсов, обеспечивающих их результативное и эффективное выполнение в конкретные сроки. В программе аудита должны быть определены: • цели и объём программы; • ответственность по программе аудита в целом • аудитам; • ресурсам; • процедурам. Объем программы внутренних проверок выбирают с учетом: • области, цели и продолжительности каждого аудита; • периодичности проводимых аудитов; • имеющейся документации, законодательных требований, контрактных требований и других критериев аудита;

		• количества, статуса и важности проверяемых подразделений, а также сложности видов деятельности, подлежащих проверке; • результатов предыдущих аудитов и т. д. При планировании, кроме знания требований стандарта ИСО 9001 и документации СМК, необходимо быть компетентным в: • законодательных и контрактных требованиях, политике и целях в области качества; • приоритетах руководства; • требованиях потребителей; • коммерческих намерениях и т. д. Для того, чтобы получить такую информацию, ответственный за программу аудитов может беседовать с руководителями (высшим руководством и руководителями структурных подразделений) или организовать обсуждение программы на совещании. Обсуждение позволит оптимально определить объем программы, периодичность и глубину проверок, а также подразделения, подлежащие аудиту. Руководство организации должно назначить лиц, ответственных за менеджмент программы аудита, и предоставить им полномочия, необходимые для установления программы аудита, обеспечения необходимыми ресурсами, реализации, мониторинга, анализа и улучшения программы.
11.	Мониторинг и анализ программы аудита качества	Мониторинг - постоянное наблюдение, в основном, за одним процессом с целью оперативного вмешательства и оценки его речитативности. Мониторинг процесса внутреннего аудита осуществляется с целью контроля за выполнением запланированных мероприятий и оценки степени достижения целей программы аудита. Поскольку процесс внутреннего аудита нельзя измерить инструментально, необходимо установить индикаторы процесса, позволяющие проводить мониторинг и оценивать результативность выполнения программы аудита. Индикаторы необходимо установить таким образом, чтобы они позволяли: 1. контролировать соответствие деятельности программе и графикам аудитов (например, в соответствующих документах предусмотреть графы для отметок о выполнении запланированных мероприятий, даты их выполнения и подписи ответственного лица); 2. оценивать способность аудиторских групп реализовать 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 др.). Организация должна осуществлять анализ данных, полученных в ходе мониторинга программы аудита. Мониторинг и анализ программы обычно проводит ответственный за программу.
12.	Внутренний, сертификационный и инспекционный аудиты	Внутренний аудит – один из главных инструментов успешного функционирования СМК, залог её успешного продвижения по спирали постоянного улучшения. Внедрив систему менеджмента, руководство организации должно интересоваться, как она функционирует, где происходят сбои в системе, и оценивать её результативность. Исходные данные, предоставляемые руководству для анализа и оценки системы качества, в обязательном порядке включают данные о: политике и целях в области качества; структуре и степени внедрения системы менеджмента качества; качестве продукции; состоянии процессов производства; результатах экономического анализа. Внутренний аудит необходим для того, чтобы выявить, что все требуемые элементы СМК имеются в наличии, соответствуют требованиям стандартов, являются эффективными в достижении своей цели. Особенностями сертификационного аудита является следующее: - проводится независимым органом по сертификации; - результаты используются для целей сертификации. К работе по сертификации СМК привлекают экспертов (аудиторов) по сертификации систем качества, зарегистрированных в Регистре Системы сертификации персонала Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии, и, при необходимости, технических экспертов. Область применения СМК определяет и заявляет заказчик, область сертификации СМК определяет орган по сертификации по результатам аудита. При инспекционном аудите деятельность осуществляется аналогично сертификационному аудиту, но дополнительно проверяется

		выполнение разработанных корректирующих и предупреждающих действий. В том случае, если при инспекционном контроле обнаруживают невыполнение запланированных корректирующих или предупреждающих действий по устранению несоответствий по результатам предыдущего инспекционного контроля, то орган по сертификации принимает решение о приостановлении действия выданного сертификата на срок до трёх месяцев.
13.	Проведение аудита качества	Проведению аудита на местах предшествуют три подготовительных этапа: «начало аудита», «проведение анализа документов» и «подготовка к проверке на местах». В начале конкретного аудита необходимо предпринять следующие шаги: 1. Определить цели, объём и критерии аудита. 2. Сформировать аудиторскую группу. 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. 3. Согласовать с проверяемым подразделением сроки аудита. Лица, ответственные за менеджмент программы аудита, или руководитель аудиторской группы должны заранее связаться с проверяемым подразделением для согласования сроков аудита и, при необходимости, состава аудиторской группы. Ключевой частью в подготовке проверки является составление чек-листа. Чек-листы составляются с целью определить, выполняются ли должным образом те виды деятельности, которые проверяет аудитор. Чек-лист - это контрольный перечень вопросов, которые должен проверить аудитор. Он может быть составлен и в форме вопросов к сотрудникам проверяемого подразделения, и в форме памятки для аудитора с указанием всех пунктов, по которым он планирует провести проверку. Чек-листы можно использовать и как блокнот для записок и/или журнал хода проверки, указывающий все детали системы, подвергнутые проверке, даже если не выявлено никаких проблем. Аудитор может заранее продумать формулировки вопросов, которые он собирается задать в проверяемом подразделении и зафиксировать их в чек-листе. Вступительное совещание в случае «проверки на местах» проводится сразу после прибытия аудиторской группы в проверяемое подразделение и до начала 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 может объяснить методы проведения аудита и представить процедуры, в соответствии с которыми проводится проверка. Должно быть сделано все возможное для преодоления любых разногласий относительно свидетельств и/или наблюдений аудита. В данном случае важно избежать последующих обсуждений. Если не удастся достичь согласия с представителем проверяемого подразделения, нерешенные вопросы должны быть зарегистрированы согласно процедуре по внутреннему аудиту.
14.	Требования, предъявляемые аудиторам	Для достижения поставленных целей аудиты должны быть организованы и выполнены персоналом, обладающим соответствующей квалификацией и рядом личных качеств. В идеале подразумевается, что аудитор обладает одновременно и необходимыми свойствами характера и способностью вести себя достойно и профессионально. Неудачно проведенный аудит не только не достигнет желаемого результата, но и нанесет вред системе, подорвав доверие к ней. Именно поэтому основной упор делается на компетентность аудитора. Образование, опыт работы, обучение аудитора, опыт проведения аудитов являются средствами, которые помогают аудиторам. Они также являются критериями компетентности.

		Аудиторы развивают, поддерживают и повышают уровень своей компетентности посредством постоянного профессионального развития и регулярного участия в аудитах. Компетентность — это весь комплекс характеристик, включающий знания и умения, а также личные качества человека. Недостаточно того, чтобы аудитор был подготовлен в части методики проведения аудита и был технически грамотным. Он должен обладать соответствующими человеческими качествами. Ниже (табл.6.1) приведены желательные и нежелательные качества аудитора. Овладение конкретными навыками — важная характеристика хорошего аудитора. Аудитор должен помнить, что проверяемый выделил для аудита свое деловое время и ему важно, чтобы оно не было потеряно ни на ожидание прибытия аудитора, ни на «раскачку». Существует ряд критериев, создающих доверие к профессионализму аудитора: 1. Подготовленность. Бесплановость аудита может раздражать проверяемого. Решающее значение для успеха имеют составленный заранее план и проведенная подготовка. Это не только подготовка к нормальной аудиторской деятельности. 2. Справедливость. Немотивированное копание в мелочах может лишить аудитора поддержки со стороны проверяемого и не способствует проведению точного и реального аудита. (Если же указанные ошибки приводят к серьезным проблемам, их, конечно же, следует зафиксировать в процессе аудита). 3. Спокойствие. Перед самым окончанием процесс аудита может стать весьма напряженным и огорчительным для проверяемых. От поведения аудитора зависит, будет ли результат продуктивным или создаст опасную ситуацию. 4. Вежливость. Аудитор должен быть внимательным к окружающим. Запросы на документы, интервью, демонстрации, просмотры необходимо делать доброжелательно и вежливо. 5. Прямота и точность. Вопросы следует формулировать ясно и четко, чтобы избежать продолжительного и необязательного обмена мнениями. В то же время, если исследуемая область не ясна или лежит за пределами знаний аудитора, необходимо добиваться дальнейших разъяснений. Для аудита лучше добыть информацию, чем претвориться понимающим. Непонимание и смущение аудитора могут завести аудит в тупик или привести к противоположному результату. 6. Признание усилий и успехов. Необходимо признавать и одобрять все, заслуживающее доверие. Похвала и признанные успехи должны звучать в присутствии всей аудиторской группы.
15.	Оценивание аудиторов	В организации целесообразно иметь процедуру оценки квалификации аудиторов и вести их реестр. Это оценивание должно быть спланировано, внедрено и запротоколировано в соответствии с процедурами программы аудита. Оценивание аудиторов проводится в соответствии со следующими стадиями [ISO 19011:2002]: • начальное оценивание лиц, желающих стать аудиторами; • оценивание аудиторов как часть процесса выбора членов группы по аудиту; • постоянное оценивание аудиторов для определения потребностей в поддержке и улучшении знаний и навыков. Процесс оценивания включает четыре основных шага: 1. определение личных качеств, знаний и навыков, необходимых для выполнения программы аудита; 2. установление критериев оценивания. При этом критерии могут быть количественные (годы работы, число проведенных аудитов, часы обучения аудиту) или качественные (проявление личных качеств, знаний и навыков в ходе обучения или работы); 3. выбор соответствующего метода оценивания. Оценка осуществляется с использованием одного или нескольких методов; 4. проведение оценивания. Собирается информация, характеризующая оцениваемого человека, и сопоставляется с критериями, установленными на шаге 2.

6.3. Методические материалы, определяющие критерии оценивания сформированности компетенций

Критерии и шкалы оценивания промежуточной аттестации

Шкала и критерии оценки (экзамен)

Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
1. Полно раскрыто содержание вопросов билета. 2. Материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, правильно используется терминология. 3. Показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации. 4. Продemonстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность умений и знаний. 5. Ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов.	1. Ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом может иметь следующие недостатки: в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа. 2. Опущены один - два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию экзаменатора. 3. Допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию экзаменатора.	1. Неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала. 2. Имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов. 3. При неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность умений и знаний.	1. Содержание материала не раскрыто. 2. Ошибки в определении понятий, не использовалась терминология в ответе.