



ІЛЮСТРАТИВНА МАТРИЦЯ РИЗИКІВ

Додаток до Підручника з управління якістю



ЗМІСТ

| | |
|---|-----------|
| ПЕРЕДМОВА | 3 |
| Як користуватися цією ілюстративною матрицею | 3 |
| 1 УПРАВЛІННЯ ТА КЕРІВНИЦТВО | 4 |
| 2 ВІДПОВІДНІ ЕТИЧНІ ВИМОГИ | 6 |
| 3 ПРИЙНЯТТЯ ТА ПРОДОВЖЕННЯ ВІДНОСИН З КЛІЄНТАМИ І КОНКРЕТНИХ ЗАВДАНЬ | 7 |
| 4 ВИКОНАННЯ ЗАВДАННЯ | 8 |
| 5 РЕСУРСИ | 11 |
| 6 ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЯ | 14 |

ПЕРЕДМОВА

- Мета цієї ілюстративної матриці ризиків (посібника) - допомогти немережевим фірмам у ідентифікації, оцінці та документуванні ризиків якості відповідно до вимог компонента "Процес оцінки ризиків фірми" [МСУЯ 1](#), виданого Радою з міжнародних стандартів аудиту та надання впевненості (РМСАНВ).
- Цей посібник можна використовувати разом із [Керівництвом з першого впровадження](#), підготовленим РМСАНВ для кращого розуміння Стандартів управління якістю та їхніх вимог.
- Ознайомлення з матеріалами цього посібника не замінює читання Стандартів управління якістю.
- Фахівці-практики повинні використовувати цей підручник, керуючись власним професійним судженням, а також характером та обставинами своєї фірми. Наведені приклади ризиків якості та заходів реагування на них не є вичерпними і наводяться лише для ілюстрації. **Кожна фірма повинна підходити до цього питання індивідуально.**
- МФБ не несе жодної відповідальності або зобов'язань, які можуть виникнути, прямо чи опосередковано, внаслідок використання та застосування цього інструментарію.

Як користуватися цією ілюстративною матрицею

1. Ця матриця ґрунтується на шістьох компонентах МСУЯ 1, для яких фірма повинна встановити цілі якості. Вони повинні стати основою для ідентифікації та оцінювання ризиків для якості, а також для розробки та впровадження заходів реагування. Можуть мати місце обставини, коли ціль якості або її аспект може не мати відношення до вашої фірми, або коли через характер та обставини фірми або завдань, які вона виконує, необхідно встановити додаткову ціль якості або її аспект. Розгляд додаткових цілей якості, окрім тих, що включені в МСУЯ 1, є важливим, але не очікується, що додавання нових цілей якості буде поширеним явищем.
2. У кожному розділі цього посібника цілі якості для різних компонентів представлені у вигляді таблиці, яку слід використовувати наступним чином:

| Цілі якості | Ілюстративні ризики якості | Ілюстративні заходи у відповідь на ризики |
|--|---|--|
| <p>У цій колонці кожної таблиці визначаються цілі якості, наведені в МСУЯ 1 для кожного з шістьох компонентів. Фірма повинна розглянути, чи доречною є кожна ціль якості або її аспект залежно від характеру та обставин фірми, або завдань, які вона виконує. Наприклад, ціль якості в компоненті "Виконання завдання" (b), що стосується керівництва, нагляду та перевірки, може бути недоречною для одноосібно практикуючого фахівця.</p> | <p>У цій колонці наводяться деякі приклади можливих ризиків якості, які можуть загрожувати кожній із зазначених цілей якості.</p> <p>Для ідентифікації конкретних ризиків для досягнення визначених цілей якості, які стосуються вашої фірми та її завдань, слід проводити обговорення усередині фірми. Ця ілюстративна матриця є прикладом, а не шаблоном.</p> <p>Ризик якості - це ризик, який має обґрунтовану ймовірність:</p> <ul style="list-style-type: none"> • виникнення; та • окремо або в поєднанні з іншими ризиками негативно вплинути на досягнення однієї або більше цілей якості. <p>Під час складання матриці для вашої фірми ідентифіковані додаткові ризики якості слід додати до відповідної таблиці компонента.</p> | <p>У цій колонці наводяться посилання на відповідні розділи ілюстративного Підручника з управління якістю для малих та середніх фірм. Цей Підручник містить наочну документацію (наприклад, політики, контрольні переліки, зразки листів і форм), яка допоможе фірмам, що не входять до мережі, впроваджувати заходи у відповідь на ідентифіковані ризики якості та пом'якшувати їх наслідки.</p> <p>Швидше за все, знадобиться більш детальна інформація, ніж та, що міститься в ілюстративних діях у відповідь на ризики.</p> <p>Відповідно до параграфу 58 (с) МСУЯ 1 фірми також повинні задокументувати, як ці дії відповідають на ризики якості.</p> |

1 УПРАВЛІННЯ ТА КЕРІВНИЦТВО

| Цілі якості | Ілюстративні ризики якості | Ілюстративні заходи у відповідь на ризики |
|--|--|--|
| <p>(a) Фірма демонструє відданість якості через культуру, що існує у всій фірмі, яка визнає і зміцнює:</p> <p>(i) роль фірми в служінні суспільним інтересам шляхом послідовного виконання якісних завдань;</p> <p>(ii) важливість професійної етики, цінностей і ставлення;</p> <p>(iii) відповідальність всього персоналу за якість, що відноситься до виконання завдань або діяльності в рамках системи управління якістю, і за його очікувану поведінку; і</p> <p>(iv) важливість якості в стратегічних рішеннях і діях фірми, включаючи фінансові та операційні пріоритети фірми.</p> | Відповідальність за якість є нечіткою та/або недостатньо усвідомленою серед персоналу, оскільки підзвітність не оновлюється та не повідомляється належним чином. | <p>3.1 Положення про політику щодо управління та керівництва</p> <p>3.2 Розподіл обов'язків</p> |
| | Керівництво фірми не надає пріоритет якості у ключових стратегічних рішеннях та діях. | 3.1 Положення про політику щодо управління та керівництва |
| | Керівництво та персонал надають перевагу іншим міркуванням (наприклад, фінансовим та операційним показникам) замість етики, професійних стандартів, цінностей та ставлення. | <p>3.1 Положення про політику щодо управління та керівництва</p> <p>3.2 Розподіл обов'язків</p> |
| | Керівництво та персонал не застосовують системи оцінювання та критерії якості, щоб чітко визнати та посилити роль фірми у служінні суспільним інтересам шляхом послідовного виконання якісних завдань. | <p>3.1 Положення про політику щодо управління та керівництва</p> <p>3.2 Розподіл обов'язків</p> |
| | Показники якості не мають належної ваги в процесі оцінювання результатів роботи. | 7.5 Оцінка роботи професійного персоналу |
| | Виділення ресурсів на систему управління якістю не є пріоритетним. | <p>3.1 Положення про політику щодо управління та керівництва</p> <p>1.2 Основний документ щодо системи управління якістю</p> |
| | Відповідальність за управління якістю не покладена на відповідного керівника/-ів або персонал. | 3.2 Розподіл обов'язків |
| | Фірма має стимули, які зосереджені на фінансових та операційних пріоритетах, що може перешкоджати поведінці, яка демонструє відданість якості. | 3.1 Положення про політику щодо управління та керівництва |
| | [За необхідності вставте додаткові ризики] | |
| <p>(b) Керівництво несе відповідальність і підзвітне за якість.</p> | Керівництво фірми не бере на себе чіткої відповідальності та не забезпечує підзвітність за якість з акцентом на своєчасне вжиття виправних заходів. | <p>3.2 Розподіл обов'язків</p> <p>9.2 Положення про політику щодо моніторингу та виправлення</p> |
| | Система управління якістю не призначена для збору та надання інформації для оцінки та управління досягненням якості керівництвом. | <p>9.2 Положення про політику щодо моніторингу та виправлення</p> <p>1.1 Положення про політику документування</p> |
| | [За необхідності вставте додаткові ризики] | |

| Цілі якості | Ілюстративні ризики якості | Ілюстративні заходи у відповідь на ризики |
|--|---|--|
| (c) Керівництво демонструє відданість якості своїми діями і поведінкою. | Керівництво фірми не демонструє послідовної відданості якості через дії та поведінку в рамках комунікації на всі рівні фірми. | 9.2 Положення про політику щодо моніторингу та виправлення |
| | Оцінювання результатів діяльності не проводиться вчасно для ключових керівних посад, включаючи партнерів із завдань, відповідальних за перевірку якості завдань, експертів у конкретних галузях та осіб, відповідальних за систему управління якістю фірми. | 3.2 Розподіл обов'язків 7.5 Оцінка роботи професійного персоналу 7.6 Оцінка роботи адміністративного персоналу |
| | [За необхідності вставте додаткові ризики] | |
| (d) Організаційна структура і розподіл ролей, обов'язків і повноважень є належними для забезпечення розробки, впровадження та функціонування системи управління якістю фірми. | Організаційна структура та розподіл ролей, відповідальності та повноважень є нечіткими та недостатньо зрозумілими для персоналу підприємства. | 1.2 Основний документ щодо системи управління якістю 1.3 Структура фірми |
| | Організаційна структура та розподіл ролей, відповідальності та повноважень не відповідає потребам розробки, впровадження та функціонування системи управління якістю фірми. | 3.2 Розподіл обов'язків |
| | [За необхідності вставте додаткові ризики] | |
| (e) Планування потреби в ресурсах, включаючи фінансові ресурси, виділення, отримання та розподіл ресурсів здійснюється у спосіб, що співвідноситься з тим, наскільки фірма віддана якості. | Неможливо отримати адекватні ресурси для забезпечення відданості фірми якості. | 3.1 Положення про політику щодо управління та керівництва 3.2 Розподіл обов'язків |
| | Потреби в ресурсах, включаючи фінансові ресурси, не плануються належним чином, що може вплинути на розподіл/призначення. | 3.1 Положення про політику щодо управління та керівництва 3.2 Розподіл обов'язків |
| | [За необхідності вставте додаткові ризики] | |
| [Вкажіть додаткові цілі якості, якщо це доречно] | [За необхідності вставте додаткові ризики] | |

2 ВІДПОВІДНІ ЕТИЧНІ ВИМОГИ

| Цілі якості | Ілюстративні ризики якості | Ілюстративні заходи у відповідь на ризики |
|---|---|---|
| (а) Фірма та її персонал: (i) розуміють відповідні етичні вимоги, яким підпорядковується фірма і завдання фірми; і (ii) виконують свої обов'язки щодо відповідних етичних вимог, яким підпорядковується фірма і завдання фірми. | Відповідні етичні вимоги не є чітко задокументованими та повідомленими всередині фірми. | 4.1 Положення про політику щодо відповідних етичних вимог |
| | Відповідні етичні вимоги недостатньо зрозумілі персоналу. | 4.1 Положення про політику щодо відповідних етичних вимог 4.2 Щорічне підтвердження незалежності Проводиться регулярне навчання всього персоналу, в тому числі при введенні нових змін. |
| | Персонал не виконує свої обов'язки щодо відповідних етичних вимог. | 4.2 Щорічне підтвердження незалежності 4.3 Меморандум про вирішення проблем незалежності 9.5 Облік скарг клієнтів |
| | Знання персоналу/фірми щодо відповідних етичних вимог не підтримуються в актуальному стані. | 4.2 Щорічне підтвердження незалежності 7.7 Облік навчання та підвищення кваліфікації |
| | [За необхідності вставте додаткові ризики] | |
| (b) Інші сторони, включаючи мережу, мережеві фірми, окремі особи в мережі або мережевих фірмах, або постачальники послуг, на яких поширюються відповідні етичні вимоги, яким підпорядковується фірма і завдання фірми: (i) розуміють відповідні етичні вимоги, які до них застосовуються; і (ii) виконують свої обов'язки щодо відповідних застосованих до них етичних вимог. | Відповідні етичні вимоги недостатньо зрозумілі іншим ключовим сторонам. | 5.2 Питання для вивчення клієнта 5.4 Запит попередньому аудиторю 7.9 Форма запиту на нового постачальника послуг |
| | Інші ключові сторони не виконують своїх обов'язків щодо відповідних етичних вимог. | 6.3 Використання роботи експертів 6.4 Контрольний перелік для залучення зовнішніх експертів 7.9 Форма запиту на нового постачальника послуг |
| | [За необхідності вставте додаткові ризики] | |
| [Вкажіть додаткові цілі якості, якщо це доречно] | [За необхідності вставте додаткові ризики] | |

3 ПРИЙНЯТТЯ ТА ПРОДОВЖЕННЯ ВІДНОСИН З КЛІЄНТАМИ І КОНКРЕТНИХ ЗАВДАНЬ

| Цілі якості | Ілюстративні ризики якості | Ілюстративні заходи у відповідь на ризики |
|---|---|---|
| <p>(a) Судження фірми про те, чи слід приймати або продовжувати відносини з клієнтом або конкретне завдання, є доречними, спираючись на:</p> <p>(i) інформацію про характер і умови завдання, а також про чесність і етичні цінності клієнта (включаючи керівництво і, при необхідності, тих, кого наділено найвищими повноваженнями), достатню для обґрунтування таких суджень; і</p> <p>(ii) здатність фірми виконувати завдання відповідно до професійних стандартів і застосовних правових і нормативних вимог.</p> | <p>Належна інформація про нових або постійних клієнтів та завдання не отримується та не розглядається вчасно.</p> | <p>5.1 Положення про політику щодо прийняття та продовження відносин з клієнтами та конкретних завдань</p> <p>5.2 Питання для вивчення клієнта</p> <p>5.3 Форма нового клієнта</p> <p>5.5 Контрольний перелік прийняття нового клієнта</p> <p>5.6 Контрольний перелік для продовження роботи з клієнтом</p> |
| | <p>Відсутня підзвітність або процес перевірки суджень щодо прийняття чи продовження відносин з клієнтом або конкретного завдання.</p> | <p>5.1 Положення про політику щодо прийняття та продовження відносин з клієнтами та конкретних завдань</p> <p>5.2 Питання для вивчення клієнта</p> <p>5.5 Контрольний перелік прийняття нового клієнта</p> <p>5.6 Контрольний перелік для продовження роботи з клієнтом</p> |
| | <p>Умови завдання, включаючи обсяг завдання та операційні вимоги, є недостатньо чіткими для належної оцінки здатності фірми виконати завдання відповідно до професійних стандартів та застосовних законодавчих і нормативних вимог.</p> | <p>5.4 Запит попередньому аудиторю</p> <p>5.5 Контрольний перелік прийняття нового клієнта</p> |
| | <p>Недостатня кількість персоналу для виконання всіх завдань у періоди пікового попиту.</p> | <p>5.2 Питання для вивчення клієнта</p> <p>5.5 Контрольний перелік прийняття нового клієнта</p> |
| | <p>[За необхідності вставте додаткові ризики]</p> | |

| Цілі якості | Ілюстративні ризики якості | Ілюстративні заходи у відповідь на ризики |
|--|---|--|
| <p>(b) Фінансові та операційні пріоритети фірми не призводять до появи неправильних суджень про те, чи слід приймати або продовжувати відносини з клієнтом або конкретне завдання.</p> | <p>Дохід неналежним чином впливає на судження про те, чи варто приймати або продовжувати відносини з клієнтом або конкретне завдання.</p> | <p>3.1 Положення про політику щодо управління та керівництва</p> <p>5.1 Положення про політику щодо прийняття та продовження відносин з клієнтами та конкретних завдань</p> <p>5.2 Питання для вивчення клієнта</p> <p>5.5 Контрольний перелік прийняття нового клієнта</p> <p>5.6 Контрольний перелік для продовження роботи з клієнтом</p> <p>8.2 Оцінка культури - якість</p> |
| | <p>Доходи або інші фінансові цілі, пов'язані з операційними результатами, неналежним чином зважуються при оцінці ефективності роботи.</p> | <p>5.1 Положення про політику щодо прийняття та продовження відносин з клієнтами та конкретних завдань</p> <p>7.5 Оцінка роботи професійного персоналу</p> <p>8.2 Оцінка культури - якість</p> |
| | <p><i>[За необхідності вставте додаткові ризики]</i></p> | |
| <p><i>[Вкажіть додаткові цілі якості, якщо це доречно]</i></p> | <p><i>[За необхідності вставте додаткові ризики]</i></p> | |

4 ВИКОНАННЯ ЗАВДАННЯ

| Цілі якості | Ілюстративні ризики якості | Ілюстративні заходи у відповідь на ризики |
|--|---|---|
| <p>(a) Команди із завдання розуміють і виконують свої обов'язки щодо в завдань, включаючи, у відповідних випадках, загальну відповідальність партнерів із завдання за управління завданнями і якісне їх виконання, а також за їх достатню і належну участь протягом усього часу виконання завдання.</p> | Політика і процеси нагляду та перевірки не є чітко визначеними і зрозумілими для членів команди. | <p>6.1 Положення про політику виконання завдань</p> <p>6.2 Форма контролю роботи</p> |
| | Належні навички та досвід недоступні в критичних точках завдання або для вирішення складних питань. | <p>6.2 Форма контролю роботи</p> <p>6.3 Використання роботи експертів</p> <p>6.4 Контрольний перелік для залучення зовнішніх експертів</p> |
| | Відповідні ролі та обов'язки членів команди із завдання є неясними. | <p>6.1 Положення про політику виконання завдань</p> <p>6.2 Форма контролю роботи</p> |
| | Членам команди із завдання, в тому числі партнеру із завдання, виділяється недостатня кількість часу для виконання роботи та досягнення якості завдання. | <p>6.2 Форма контролю роботи</p> |
| | [За необхідності вставте додаткові ризики] | |
| <p>(b) Характер, строки та обсяг керівництва та нагляду за командами із завдання, а також перевірка виконаної роботи є обґрунтованими з огляду на характер і обставини завдань і ресурсів, виділених або наданих командам із завдання, а робота, яку виконують менш досвідчені члени команди із завдання, направляється, контролюється і перевіряється більш досвідченими членами команди із завдання.</p> | Не забезпечуються відповідні рівні нагляду та перевірки роботи менш досвідчених членів команди із завдання з боку більш досвідчених членів команди із завдання. | <p>6.1 Положення про політику виконання завдань</p> <p>6.2 Форма контролю роботи</p> |
| | Склад команди із завдання не відповідає типу завдання, характеру клієнта та/або галузі, в якій він працює. | <p>6.2 Форма контролю роботи</p> <p>6.3 Використання роботи експертів</p> <p>6.4 Контрольний перелік для залучення зовнішніх експертів</p> |
| | Складні ділянки аудиту або непередбачувані питання доручаються персоналу, який не має відповідних знань або досвіду. | <p>6.2 Форма контролю роботи</p> |
| | Зміни у фірмі або обставинах завдання під час виконання завдання не враховуються належним чином. | <p>5.2 Питання для вивчення клієнта</p> <p>5.3 Форма нового клієнта</p> <p>6.2 Форма контролю роботи</p> |
| | Завдання не виконується відповідно до застосовних професійних стандартів. | <p>4.1 Положення про політику щодо відповідних етичних вимог</p> <p>6.1 Положення про політику виконання завдань</p> <p>6.6 Форма перевірки якості завдання</p> |
| | [За необхідності вставте додаткові ризики] | |

| Цілі якості | Ілюстративні ризики якості | Ілюстративні заходи у відповідь на ризики |
|---|---|--|
| (c) Команди із завдання демонструють відповідне професійне судження, і, коли це стосується типу завдання, професійний скептицизм. | Члени команди із завдання не мають достатнього досвіду та підготовки для застосування належного професійного судження/скептицизму. | 6.1 Положення про політику виконання завдань 6.2 Форма контролю роботи 7.5 Оцінка роботи професійного персоналу |
| | Професійні судження/скептицизм застосовуються належним чином, але не задокументовані належним чином. | 6.5 Вирішення розбіжностей думок |
| | Сфери ризику не були належним чином розглянуті, щоб спонукати команди із завдання до належного професійного судження/скептицизму. | 6.1 Положення про політику виконання завдань 6.2 Форма контролю роботи 9.3 Форма перевірки завдання |
| | [За необхідності вставте додаткові ризики] | |
| (d) Проводяться консультації зі складних або спірних питань і застосовуються узгоджені висновки. | Недостатній розгляд ризиків призводить до того, що консультації не проводяться. | 6.3 Використання роботи експертів 6.5 Вирішення розбіжностей думок 6.6 Форма перевірки якості завдання |
| | Для збору інформації та розгляду складних або спірних питань призначається недостатньо досвідчений персонал. | 6.1 Положення про політику виконання завдань 6.2 Форма контролю роботи |
| | Відсутність належного процесу та подальших дій призводить до того, що консультації або не проводяться, або узгоджені висновки щодо складних або спірних питань не застосовуються. | 6.1 Положення про політику виконання завдань 6.2 Форма контролю роботи 6.3 Використання роботи експертів 6.4 Контрольний перелік для залучення зовнішніх експертів 6.5 Вирішення розбіжностей думок 6.6 Форма перевірки якості завдання |
| | [За необхідності вставте додаткові ризики] | |

| Цілі якості | Ілюстративні ризики якості | Ілюстративні заходи у відповідь на ризики |
|---|--|---|
| (e) Розбіжності думок всередині команди із завдання або між командою із завдання і відповідальним за перевірку якості завдання або особами, які здійснюють діяльність в рамках системи управління якістю фірми, доводяться до відома фірми і вирішуються. | Розбіжності думок не доводяться до відома або не вирішуються належним чином через культуру порозуміння або острах переслідування. | 6.5 Вирішення розбіжностей думок |
| | Розбіжності думок не вирішуються належним чином через брак часу та ресурсів. | 6.2 Форма контролю роботи 6.5 Вирішення розбіжностей думок |
| | Більш досвідчені члени команди із завдання або інші особи використовують свої повноваження для неналежного подолання розбіжностей думок. | 6.1 Положення про політику виконання завдань 6.2 Форма контролю роботи 6.5 Вирішення розбіжностей думок |
| | [За необхідності вставте додаткові ризики] | |
| (f) Документація із завдання збирається своєчасно після дати подання звіту із завдання і належним чином зберігається для потреб фірми і дотримання законодавства, нормативних актів, відповідних етичних вимог або професійних стандартів. | Документація із завдання не збирається своєчасно та не зберігається після дати звіту із завдання. | 6.1 Положення про політику виконання завдань |
| | Документація із завдання не збирається та не зберігається належним чином для задоволення потреб фірми і дотримання законодавства, нормативних актів, відповідних етичних вимог або професійних стандартів. | 6.1 Положення про політику виконання завдань |
| | Заархівована документація відкривається та переглядається без дозволу. | 6.1 Положення про політику виконання завдань |
| | Політики та процеси фірми щодо документації із завдання нечітко повідомлені всьому персоналу. | 1.1 Положення про політику документування 6.1 Положення про політику виконання завдань |
| | [За необхідності вставте додаткові ризики] | |
| [Вкажіть додаткові цілі якості, якщо це доречно] | [За необхідності вставте додаткові ризики] | |

5 РЕСУРСИ

| Цілі якості | Ілюстративні ризики якості | Ілюстративні заходи у відповідь на ризики |
|--|---|--|
| <p>Людські ресурси</p> <p>(a) Персонал наймають, розвивають, утримують, і він володіє компетенцією і можливостями для:</p> <p>(i) послідовного виконання якісних завдань, включаючи володіння знаннями або досвідом у завданнях, які виконує фірма; або</p> <p>(ii) виконання дій або несення відповідальності, пов'язаної з функціонуванням системи управління якістю фірми.</p> | <p>Політика та процеси набору персоналу є нечіткими або неналежним чином задокументованими для набору персоналу, який має знання та досвід, що відповідають завданням, які виконує фірма.</p> | <p>7.1 Положення про політику щодо ресурсів</p> <p>7.3 Контрольний перелік питань для інтерв'ю та оцінки кандидатів</p> <p>7.4 Контрольний перелік для орієнтації нового персоналу</p> |
| | <p>Технічні навички та професійна освіта персоналу фірми не підтримуються на належному рівні.</p> | <p>7.7 Облік навчання та підвищення кваліфікації</p> |
| | <p>Не здійснюється належний нагляд, наставництво або мотивація персоналу для послідовного виконання якісних завдань.</p> | <p>7.1 Положення про політику щодо ресурсів</p> <p>7.2 Посадові інструкції</p> <p>7.7 Облік навчання та підвищення кваліфікації</p> |
| | <p>Внутрішнє навчання не сприяє належному розвитку компетенцій персоналу фірми.</p> | <p>7.5 Оцінка роботи професійного персоналу</p> <p>7.7 Облік навчання та підвищення кваліфікації</p> |
| | <p>[За необхідності вставте додаткові ризики]</p> | |
| <p>(b) Персонал демонструє відданість якості своїми діями і поведінкою, розвиває і підтримує відповідну компетентність для виконання своїх функцій, а також несе відповідальність або отримує визнання шляхом надання своєчасної оцінки, винагороди, просування по службі та інших стимулів.</p> | <p>Оцінювання результатів роботи не проводиться вчасно під час або після виконання кожного завдання.</p> | <p>7.1 Положення про політику щодо ресурсів</p> <p>7.5 Оцінка роботи професійного персоналу</p> <p>9.3 Форма перевірки завдання</p> |
| | <p>Компенсації та заохочення зосереджені на фінансових та операційних пріоритетах, які не узгоджуються з досягненням цілей якості.</p> | <p>7.1 Положення про політику щодо ресурсів</p> <p>7.5 Оцінка роботи професійного персоналу</p> |
| | <p>Оцінки результатів роботи не мають чіткого посилення на досягнуті результати, винагороду або стимули.</p> | <p>7.5 Оцінка роботи професійного персоналу</p> |
| | <p>Робоче навантаження персоналу не враховується при встановленні контрольних показників ефективності у порівнянні з цілями якості.</p> | <p>7.2 Посадові інструкції</p> <p>7.5 Оцінка роботи професійного персоналу</p> |
| | <p>[За необхідності вставте додаткові ризики]</p> | |

| Цілі якості | Ілюстративні ризики якості | Ілюстративні заходи у відповідь на ризики |
|---|---|---|
| <p>(с) Люди залучаються із зовнішніх джерел (тобто з мережі, іншої мережевої фірми або постачальника послуг), коли фірма не має достатнього або відповідного персоналу для забезпечення функціонування системи управління якістю фірми або виконання завдань.</p> | <p>Політики та процеси фірми щодо управління якістю та виконання завдань не повідомляються належним чином/погоджуються із зовнішнім персоналом до того, як він розпочинає роботу над завданням.</p> | <p>6.3 Використання роботи експертів 7.1 Положення про політику щодо ресурсів 7.9 Форма запиту на нового постачальника послуг</p> |
| | <p>Зовнішній персонал не має належних можливостей або досвіду для дотримання системи управління якістю фірми або належного виконання завдань.</p> | <p>6.3 Використання роботи експертів 7.9 Форма запиту на нового постачальника послуг</p> |
| | <p>Фірма не має політики та процесів підтримки персоналу, залученого із зовнішніх джерел, у дотриманні вимог системи управління якістю.</p> | <p>7.4 Контрольний перелік для орієнтації нового персоналу</p> |
| | <p>[За необхідності вставте додаткові ризики]</p> | |
| <p>(d) Для кожного завдання призначаються члени команди із завдання, включаючи партнера із завдання, які володіють відповідною компетенцією і можливостями, включаючи надання їм достатньо часу, для послідовного виконання якісних завдань.</p> | <p>Розподіл ресурсів, у тому числі виділення часу та персоналу на кожне завдання, є неналежним, але не розглядається керівництвом.</p> | <p>3.1 Положення про політику щодо управління та керівництва 6.1 Положення про політику виконання завдань 6.2 Форма контролю роботи</p> |
| | <p>Члени команди та/або партнери із завдання не мають належної компетенції та можливостей для послідовного виконання якісних завдань.</p> | <p>7.2 Посадові інструкції 7.5 Оцінка роботи професійного персоналу 7.7 Облік навчання та підвищення кваліфікації</p> |
| | <p>Існують ненадійні або відсутні індикатори для оцінки достатності ресурсів, що виділяються на кожне завдання.</p> | <p>6.1 Положення про політику виконання завдань 6.2 Форма контролю роботи</p> |
| | <p>[За необхідності вставте додаткові ризики]</p> | |
| <p>(e) Для виконання робіт в рамках системи управління якістю призначаються особи, що володіють відповідною компетенцією і можливостями, включаючи наявність достатнього часу, для виконання таких робіт.</p> | <p>Не розподілена відповідальність між окремими особами та не надано достатніх і належних ресурсів для здійснення діяльності в системі управління якістю.</p> | <p>6.2 Форма контролю роботи 7.2 Посадові інструкції</p> |
| | <p>Не передбачено час для нагляду та перевірки.</p> | <p>6.2 Форма контролю роботи</p> |
| | <p>Не виділяється додатковий час, коли це необхідно для вирішення ключових питань.</p> | <p>6.1 Положення про політику виконання завдань 6.2 Форма контролю роботи</p> |
| | <p>[За необхідності вставте додаткові ризики]</p> | |

| Цілі якості | Ілюстративні ризики якості | Ілюстративні заходи у відповідь на ризики |
|--|--|--|
| <p>Технологічні ресурси</p> <p>(f) Відповідні технологічні ресурси отримуються або розробляються, впроваджуються, підтримуються і використовуються для забезпечення функціонування системи управління якістю фірми і виконання завдань.</p> | Технологічні ресурси не забезпечують функціонування системи управління якістю фірми та виконання завдань. | 7.1 Положення про політику щодо ресурсів 7.8 Форма запиту на придбання технології |
| | Технологічні ресурси не використовуються на повну потужність. | 7.1 Положення про політику щодо ресурсів 7.8 Форма запиту на придбання технології |
| | [За необхідності вставте додаткові ризики] | |
| <p>Інтелектуальні ресурси</p> <p>(g) Відповідні інтелектуальні ресурси отримуються або розробляються, впроваджуються, підтримуються і використовуються для забезпечення функціонування системи управління якістю фірми і послідовного виконання якісних завдань, і такі інтелектуальні ресурси відповідають професійним стандартам та застосовним законодавчим і нормативним вимогам, де це застосовно.</p> | Інтелектуальні ресурси не забезпечують функціонування системи управління якістю фірми та послідовне виконання якісних завдань. | 7.1 Положення про політику щодо ресурсів |
| | Інтелектуальні ресурси не використовуються на повну потужність або є застарілими. | 7.1 Положення про політику щодо ресурсів 7.5 Оцінка роботи професійного персоналу |
| | Інтелектуальні ресурси не відповідають професійним стандартам та чинним законодавчим і нормативним вимогам. | 7.1 Положення про політику щодо ресурсів |
| | [За необхідності вставте додаткові ризики] | |

| Цілі якості | Ілюстративні ризики якості | Ілюстративні заходи у відповідь на ризики |
|--|---|---|
| <p>Постачальники послуг</p> <p>(h) Людські, технологічні або інтелектуальні ресурси постачальників послуг підходять для використання в системі управління якістю фірми і при виконанні завдань з урахуванням цілей якості, які викладено в параграфі 32 (d), (e), (f) та (g).</p> | <p>Не застосовуються послідовні та суворі політики і процеси закупівель, безпеки та впровадження технологій та інтелектуальних ресурсів.</p> | <p>7.1 Положення про політику щодо ресурсів</p> <p>7.8 Форма запиту на придбання технології</p> <p>7.9 Форма запиту на нового постачальника послуг</p> |
| | <p>Персонал набирається за фаховими навичками, але не є придатним для використання в системі управління якістю.</p> | <p>7.1 Положення про політику щодо ресурсів</p> <p>7.9 Форма запиту на нового постачальника послуг</p> |
| | <p>Політики та процеси щодо застосування та захисту технологічних та інтелектуальних ресурсів фірми не є чіткими та/або неправильно доведені до відома персоналу.</p> | <p>7.1 Положення про політику щодо ресурсів</p> <p>7.7 Облік навчання та підвищення кваліфікації</p> <p>8.1 Положення про політику щодо інформації та комунікації</p> |
| | <p>Технологічні ресурси не оцінюються стратегічно з точки зору майбутніх можливостей та потреб у виконанні завдань.</p> | <p>7.8 Форма запиту на придбання технології</p> |
| | <p>Зміни, що вносяться до ІТ-систем та програм, не проходять належного аналізу та не затверджуються/санкціонуються.</p> | <p>7.8 Форма запиту на придбання технології</p> |
| | <p>Персонал не отримує належної підготовки та підтримки для управління змінами в ІТ-системах або новими технологічними ресурсами.</p> | <p>7.1 Положення про політику щодо ресурсів</p> <p>7.7 Облік навчання та підвищення кваліфікації</p> |
| | <p>[За необхідності вставте додаткові ризики]</p> | |
| <p>[Вкажіть додаткові цілі якості, якщо це доречно]</p> | <p>[За необхідності вставте додаткові ризики]</p> | |

6 ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЯ

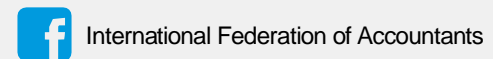
| Цілі якості | Ілюстративні ризики якості | Ілюстративні заходи у відповідь на ризики |
|--|--|--|
| (a) Інформаційна система ідентифікує, збирає, обробляє і підтримує актуальну і надійну інформацію, яка підтримує систему управління якістю, як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел. | В інформаційні системи інвестуються відповідні ресурси, але вони не використовуються на повну потужність. | 7.1 Положення про політику щодо ресурсів 7.7 Облік навчання та підвищення кваліфікації 8.1 Положення про політику щодо інформації та комунікації |
| | Інформаційні системи не переглядаються або не оновлюються на регулярній основі відповідно до оперативних потреб та потреб у виконанні завдань. | 7.8 Форма запиту на придбання технології |
| | Інформаційні системи не тестуються або не оцінюються на предмет безпеки даних на регулярній основі. | 7.8 Форма запиту на придбання технології |
| | Резервне копіювання даних та інформації здійснюється недостатньо регулярно і для окремих баз даних. | 7.8 Форма запиту на придбання технології |
| | [За необхідності вставте додаткові ризики] | |
| (b) Культура фірми визнає і посилює відповідальність персоналу за обмін інформацією з фірмою і один з одним. | Культура фірми не заохочує/винагороджує персонал, який ділиться знаннями та достовірною інформацією з добрими намірами. | 8.1 Положення про політику щодо інформації та комунікації 8.2 Оцінка культури - якість |
| | Фірма не має належних політик та процесів щодо обміну інформацією. | 8.1 Положення про політику щодо інформації та комунікації |
| | Персонал недостатньо навчений цим політикам, щоб розпізнавати випадки, коли виникає обов'язок обмінюватися інформацією. | 7.7 Облік навчання та підвищення кваліфікації 8.2 Оцінка культури - якість |
| | [За необхідності вставте додаткові ризики] | |

| Цілі якості | Ілюстративні ризики якості | Ілюстративні заходи у відповідь на ризики |
|--|--|--|
| <p>(с) Відбувається обмін належною та достовірною інформацією в усій фірмі і з командами із завдання, в тому числі:</p> <p>(i) інформація передається персоналу і командам із завдання, і характер, строки та обсяг інформації достатні для того, щоб вони могли розуміти і виконувати свої обов'язки, пов'язані з діями в рамках системи управління якістю або завдань; і</p> <p>(ii) персонал і команди із завдання передають інформацію фірмі при виконанні дій в рамках системи управління якістю або завдань.</p> | <p>Фірма не впроваджує політики та процеси для заохочення персоналу передавати інформацію керівництву та іншим командам, які потребують інформації.</p> | <p>8.1 Положення про політику щодо інформації та комунікації</p> |
| | <p>Персонал не заохочується через політики та процедури або культуру фірми ділитися інформацією з членами команди про відповідні питання, що стосуються завдання.</p> | <p>8.1 Положення про політику щодо інформації та комунікації</p> |
| | <p>Фірма не створює та/або не використовує відповідні канали комунікації для сприяння відкритому обміну інформацією.</p> | <p>7.7 Облік навчання та підвищення кваліфікації 8.2 Оцінка культури - якість</p> |
| | <p>[За необхідності вставте додаткові ризики]</p> | |
| <p>(d) Відповідна та достовірна інформація передається зовнішнім сторонам, у тому числі:</p> <p>(i) інформація передається фірмою в мережу фірми або постачальникам послуг, якщо такі є, дозволяючи мережі або постачальникам послуг виконувати свої обов'язки, пов'язані з вимогами мережі або наданими ними мережевими послугами або ресурсами; і</p> <p>(ii) інформація передається назовні, коли це передбачено законом, нормативними актами або професійними стандартами, або для підтримки розуміння системи управління якістю зовнішніми сторонами.</p> | <p>Письмові та усні комунікації недостатньо зрозумілі для конкретної аудиторії та вимог.</p> | <p>7.7 Облік навчання та підвищення кваліфікації</p> |
| | <p>Політики та процеси фірми не визначають релевантну, достовірну інформацію для передачі мережі фірми, постачальникам послуг та зовнішнім сторонам.</p> | <p>8.1 Положення про політику щодо інформації та комунікації</p> |
| | <p>Надійна технічна та юридична підтримка не є легкодоступною в потрібний момент.</p> | <p>6.3 Використання роботи експертів 6.4 Контрольний перелік для залучення зовнішніх експертів</p> |
| | <p>Безперервна професійна освіта, технічне оновлення та розвиток "м'яких" навичок не є пріоритетними у внутрішньому навчанні.</p> | <p>7.7 Облік навчання та підвищення кваліфікації 9.3 Форма перевірки завдання</p> |
| | <p>Фірма не має відповідних політик та процесів, які б надавали персоналу рекомендації щодо того, як подавати інформацію або як відповідати на запити щодо надання інформації відповідно до законодавства, нормативних актів, професійних стандартів або іншим зовнішнім сторонам, які повинні розуміти систему управління якістю фірми.</p> | <p>8.1 Положення про політику щодо інформації та комунікації</p> |
| <p>[За необхідності вставте додаткові ризики]</p> | | |
| <p>[Вкажіть додаткові цілі якості, якщо це доречно]</p> | <p>[За необхідності вставте додаткові ризики]</p> | |

Авторське право © Жовтень 2023 Міжнародна федерація бухгалтерів (IFAC) та Організації дипломованих бухгалтерів Австралії та Нової Зеландії (CA ANZ). Всі права застережені. Використовується з дозволу МФБ та CA ANZ. Звертайтеся до permissions@ifac.org за отриманням дозволу на відтворення, зберігання, передачу або інше подібне використання цього документа, за винятком випадків, коли документ використовується лише для індивідуального, некомерційного використання.

МФБ - це всесвітня організація бухгалтерів, покликана служити суспільним інтересам шляхом зміцнення професії та сприяння розвитку сильних міжнародних економік. До складу МФБ входять понад 180 членів та асоційованих членів у більш ніж 135 юрисдикціях, які представляють майже 3 мільйони бухгалтерів, що працюють у публічній практиці, освіті, на державній службі, у промисловості та комерції. Більше інформації тут: www.ifac.org

CA ANZ представляє понад 136 000 членів по всьому світу, пропонуючи свою флагманську Програму CA, просуваючи CA та високі етичні стандарти, а також надаючи послуги світового класу та безперервну освіту своїм членам і захищаючи інтереси громадськості.



Міжнародна федерація бухгалтерів
529 П'ята авеню
New York, NY 10017
США
Т +1 212 286 9344
www.ifac.org



International
Federation
of Accountants



Ця "Ілюстративна матриця ризиків - додаток до Підручника з управління якістю" підготовлена спільно Міжнародною федерацією бухгалтерів та організацією Дипломованих бухгалтерів Австралії та Нової Зеландії (CA ANZ) та опублікована Міжнародною федерацією бухгалтерів у листопаді 2023 року англійською мовою, перекладена на українську мову Аудиторською палатою України у січні 2024 року та використовується з дозволу МФБ (IFAC). Затвердженим текстом усіх публікацій МФБ є текст, опублікований МФБ англійською мовою. МФБ не несе відповідальності за точність і повноту перекладу, а також за дії, які можуть виникнути в результаті такого перекладу.

Авторське право на текст англійською мовою "Підручник з управління якістю для малих та середніх фірм та Ілюстративна матриця ризиків" © Жовтень 2023 належить МФБ. Всі права захищені.

Авторське право на текст перекладу українською мовою "Підручник з управління якістю для малих та середніх фірм та Ілюстративна матриця ризиків" © Січень 2024 належить МФБ. Всі права захищені.

Назва мовою оригіналу: Illustrative Risk Matrix a Companion to the Quality Management Toolkit

Контактна адреса для отримання дозволу на відтворення, передачу або використання цього документа в інших подібних цілях: permissions@ifac.org

