

предприятия / Д. Ковалев, Т. Сухорукова // Экономика Украины. – 1998. – № 5. – С. 48–52.  
15. Такулов З. Сутність поняття «Економічна без-

пека підприємства: неоінституціональний підхід / З. Такулов // Схід. – 2005. – № 6 (72). – С. 35–37.

УДК 378:658.29

## ВНУТРІШНІЙ АУДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Н. І. Огуй, кандидат економічних наук; Н. М. Карпенко

Для вищих навчальних закладів завдання поліпшення якості освітньої діяльності завжди є актуальним. Всесвітній декларації про вищу освіту, яка була прийнята у 1998 р. на Всесвітній конференції з питань вищої освіти, зазначалося: «...якість у сфері вищої освіти є багатовимірною концепцією, яка повинна охоплювати усі його функції і види діяльності: навчальні програми, наукові дослідження, укомплектування кадрами, матеріально-технічну базу, обладнання, працю на благо суспільства й академічного середовища».

Через зростаючу конкуренцію у сфері надання освітніх послуг вітчизняні вищі навчальні заклади змушені шукати нові управлінські підходи, які б забезпечували їм конкурентоспроможність і відповідали вимогам європейської освітньої інтеграції.

Керівництво Полтавського університету споживчої кооперації України обрало один із таких підходів – побудову системи управління якістю його діяльності.

Сучасна система менеджменту якості вищого навчального закладу повинна забезпечуватись процесним підходом, командною роботою та достовірною інформаційною базою про реальний стан діяльності, існуючі проблеми та ризики кожної кафедри й структурного підрозділу. Саме достовірною інформацією, своєчасно отриманою керівником вищого рівня, дозволяє оперативним чином скорегувати діяльність і запобігти тим відхиленням, які можуть суттєво вплинути на якість освітніх послуг. Тому незамінним

помічником вищого керівництва вищого навчального закладу є внутрішній аудит.

Відповідно до міжнародних стандартів ISO, внутрішній аудит – це систематична, регламентована внутрішніми нормативними документами перевірка процесів (як головних, так і допоміжних) діяльності структурних підрозділів на відповідність встановленим відповідними нормативними документами (галузевими стандартами, положеннями, інструкціями, картами процесів тощо) вимогам [1, с. 12–16].

Основне призначення внутрішнього аудиту полягає в забезпеченні контролю за оптимальним функціонуванням усіх процесів діяльності підприємства (організації), адекватною поведінкою його структурних підрозділів у конкретних умовах макросередовища. Головною метою є отримання достовірної інформації про існуючі відхилення, їх аналіз і оцінка на підставі відповідних доказів і надання вищому керівництву для прийняття своєчасних обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на забезпечення високої якості діяльності підприємства (організації) [3, 2].

Таким чином, функції внутрішнього аудиту полягають у поліпшенні контролю в середині підприємства (організації) та виконанні превентивної і захисної ролі в діяльності [5, с. 93–100].

Організація проведення внутрішніх аудитів здійснюється відповідно до принципів, які відображені на рис. 1.

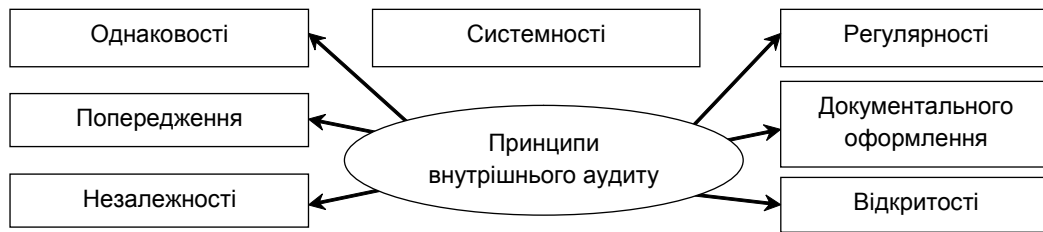


Рис. 1. Принципи організації проведення внутрішнього аудиту підприємства (організації)

Принцип системності означає, що планування та проведення аудиторських перевірок повинно здійснюватися з урахуванням діючого логічного взаємозв'язку між різними процесами системи. Принцип однаковості передбачає проведення кожної аудиторської перевірки за однією офіційно встановленою процедурою, яка забезпечує впорядкованість, однозначність і можливість порівняння. Відповідно до принципу регулярності аудиторські перевірки здійснюються з певною періодичністю для того, щоб усі процеси системи й усі підрозділи підприємства (організації) були об'єктом постійного аналізу й оцінювання з боку вищого керівництва. Принцип документального оформлення передбачає обов'язкове документування кожної аудиторської перевірки з метою підтвердження її реальності, а також можливості здійснення порівнянь щодо стану об'єкта. Принцип попередження означає обов'язкове планування кожної аудиторської перевірки та завчасне попередження структурного підрозділу про цілі, обсяги, терміни і методи проведення аудиторської перевірки. Принцип незалежності означає, що аудиторські перевірки здійснюють аудитори, які мають бути незалежними від керівництва структурного підрозділу. Такий підхід виключає можливість необ'єктивних і упереджених висновків аудиторських перевірок. Принцип відкритості забезпечує доступність результатів кожної аудиторської перевірки для ознайомлення всіма працівниками структурного підрозділу підприємства (організації).

Внутрішні аудити структурних підрозділів підприємств (організацій), на відміну від зовнішніх аудитів, здійснюються працівниками підприємства (організації). Це має як певні переваги, так і певні недоліки.

До переваг слід віднести: розуміння внут-

рішніми аудиторами особливостей діяльності підприємства (організації) як у цілому, так його окремих підрозділів; обізнаності внутрішніх аудиторів щодо руху потоків інформації між підрозділами; знання внутрішніми аудиторами неформальних лідерів, інформація яких може бути найбільш корисною під час проведення аудиторської перевірки; можливість використання конфіденційної інформації у звітах про аудиторську перевірку; наявність більшої кількості часу на підготовку до аудиторської перевірки; забезпеченість більш глибокого аналізу об'єкта аудиторської перевірки; використання менших витрат на проведення аудиторської перевірки.

Недоліками здійснення внутрішніх аудитів працівниками підприємства (організації) відносяться: можлива наявність нижчого рівня об'єктивності через імовірну упередженість внутрішніх аудиторів до деяких працівників організації; зниження рівня достовірності результатів таких перевірок; не завжди достатній рівень кваліфікації внутрішніх аудиторів.

Важливою умовою ефективності внутрішнього аудиту є розуміння керівниками та співробітниками структурних підрозділів, що внутрішній аудит проводиться не з метою пошуку та покарання винних, а зорієнтований на визначення та усунення причин, які призводять до виникнення невідповідностей. Світова практика показує, що 90 % виявлених невідповідностей обумовлюються помилками системи управління якістю діяльності та лише 10 % виникають з вини окремих виконавців.

З 1998 р. у Полтавському університеті споживчої кооперації України була розпочата робота щодо розробки та запровадження системи управління якістю діяльності, яка успішно завершилась отриманням сертифікату відповідності системи управління якістю

діяльності вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2008. Сертифікаційний аудит проводився від імені DQS GmbH (Німецького товариства з сертифікації) аудиторами Органу сертифікації «ПРИРОСТ» Української асоціації якості (член DQS «Group»). Полтавський університет споживчої кооперації України є першим з вищих навчальних закладів Укра-

їни, який отримав сертифікат відповідності ISO 9001:2008 в IQNet.

Невід'ємним інструментом системи управління якістю діяльності університету став внутрішній аудит. Структурно-логічна схема проведення внутрішнього аудиту процесів у Полтавському університеті споживчої кооперації України відображена на рис. 2.

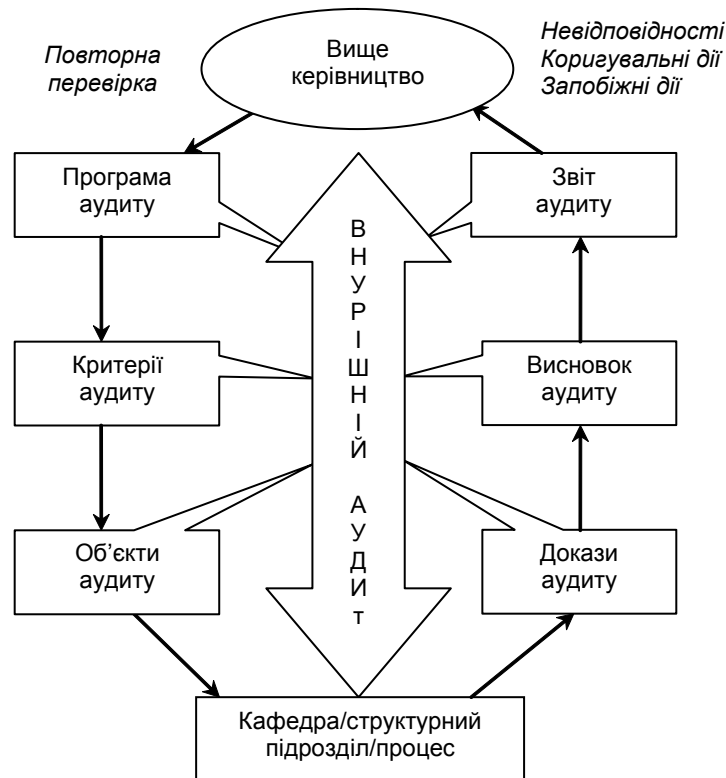


Рис. 2. Структурно-логічна схема внутрішнього аудиту процесів діяльності ПУСКУ

Відповідно до плану роботи в університеті кожний рік здійснюється внутрішній аудит процесів управління, головних і допоміжних процесів. Внутрішній перевірці підлягають усі елементи системи управління якістю діяльності університету: навчально-виховний й науковий процеси, персонал, допоміжні та управлінські процеси, навчально-методична й інша документація. Внутрішні аудити якості плануються таким чином, щоб усі структурні підрозділи університету, які впливають на функціонування системи якості, були охоплені внутрішніми перевірками якості один раз на рік.

Керівник науково-методичного центру управління якістю освітньої діяльності уні-

верситету в червні місяці складає графік проведення внутрішнього аудиту (перевірки) об'єктів управління якістю діяльності на наступний навчальний рік. Графік проведення внутрішнього аудиту відображає загальну послідовність перевірок відповідних структурних підрозділів університету.

Після затвердження графіка проведення внутрішнього аудиту керівник науково-методичного центру управління якістю освітньої діяльності має довести його до відома керівників усіх структурних підрозділів університету, які підлягають перевірці. У разі потреби можливе коригування графіка проведення внутрішнього аудиту (перевірки) якості і обов'язкове затвердження змін ректором.

На основі річного графіка проведення внутрішнього аудиту (перевірки) якості розробляється план і програма внутрішнього аудиту на кожну конкретну перевірку. У плані визначається послідовність і термін перевірки системи управління якістю, елементи, процеси та результати, що підлягають перевірці. План перевірок розробляється групою внутрішніх аудиторів та керівником науково-методичного центру управління якістю освітньої діяльності, узгоджується з першим проректором і затверджується ректором університету.

На кожну перевірку призначається група аудиторів і старший аудитор, кандидатура якого затверджується першим проректором університету. Старшому аудитору надаються повноваження приймати остаточне рішення в ході перевірки. Він відповідальний за здійснення усіх її етапів і об'єктивність її результатів [4].

Вид процесу, об'єкти аудиту, терміни проведення, закріплення внутрішніх аудиторів за об'єктами аудиту регламентуються відповідним наказом ректора.

Внутрішній аудит здійснюється аудиторською групою, в яку входять провідні науково-педагогічні працівники університету.

Робота внутрішніх аудиторів починається зі складання програми аудиту, в якій вказується назва підрозділу, який перевіряється, обсяг, дата, вид аудиту, склад аудиторської групи, перелік заходів аудиту. Складовою частиною програми перевірки є графік проведення нарад (попередня, заключна) та графік проведення кожного виду робіт.

За 20 днів до проведення перевірки старшим аудитором і аудиторами складається або уточнюється (якщо вже є готовий) список питань аудиту (опитувальний лист). Перелік питань перевірки направляється для ознайомлення в структурні підрозділи університету, які підлягають перевірці.

Внутрішні аудитори, які призначені для перевірки, не повинні бути підпорядковані керівнику структурного підрозділу, що перевіряється. У разі потреби, очолювати внутрішній аудит (перевірку) якості може керівник науково-методичного центру управління якіс-

твю освітньої діяльності. Керівник структурного підрозділу, який перевіряється, має право висловити власну думку про призначення старшого аудитора, обов'язково обґрунтувавши власну думку. У разі виникнення розбіжності думок стосовно персонального складу аудиторів, остаточне рішення залишається за першим проректором.

Перед початком внутрішнього аудиту аудиторська група у складі старшого аудитора й аудитора проводить у підрозділі попередню нараду. Мета попередньої наради:

- представлення групи аудиторів керівнику і персоналу структурного підрозділу;
- обговорення завдань і обсягів внутрішньої перевірки;
- ознайомлення з планом, методами та процедурами, які будуть використані в процесі проведення внутрішньої перевірки;
- призначення керівником підрозділу, який перевіряється, відповідальних осіб з персоналу для роботи з групою аудиторів;
- пояснення усіх питань програми внутрішньої перевірки.

Перевірка якості управління процесами здійснюється способом опитування працівників структурного підрозділу. Результати співбесіди обов'язково фіксуються в опитувальному листі, в якому після оцінки відповідей проставляються позначки: відповідність, невідповідність, критична невідповідність.

Відповідно до програми внутрішнього аудиту аудитори перевіряють документацію з якості, яка відноситься до структурного підрозділу: положення про структурний підрозділ; посадові інструкції керівника і персоналу; окремі розділи настанови з якості; документи процесів системи управління якістю; методики процесів; робочі та технологічні документи; звіти попередніх перевірок; підтвердження планування та впровадження коригувальних і запобіжних дій; дані попереднього аналізу з боку ректорату ефективності діяльності структурних підрозділів; протоколи якості; інші документи щодо дотримання якості процесів діяльності.

У процесі перевірки документації необхідна впевненість в її актуальності та дотриманні

в процесі функціонування підрозділу. Звертається увага на зміни, що вносяться до документації за результатами попередніх перевірок, зміст документації, яка прийнята, умови зберігання, доступність для персоналу, достатність для виконання персоналом видів діяльності, що регламентує документ, достовірність інформації, що фіксується в документах.

Під час оцінювання системи управління якістю аудиторам необхідно отримати відповіді на чотири істотні запитання стосовно кожного процесу, який оцінюється:

а) Чи ідентифіковано і належним чином визначено процес?

б) Чи розподілено відповідальність?

в) Чи впроваджено та актуалізовано методики виконання процесу?

г) Чи процес ефективний для досягнення необхідних результатів?

Після закінчення перевірки перед підготовкою звіту про результати аудиту, проводиться підсумкова нарада спільно з аудитором і персоналом підрозділу, що перевірявся. Метою підсумкової наради є інформування колективу підрозділу про результати перевірки, оголошення результатів спостережень, що отримані в ході перевірки, пояснення окремих питань.

За результатами внутрішнього аудиту заповнюються листи реєстрації невідповідностей, виявлених у процесі аудиту. Лист реєстрації невідповідностей обов'язково підписує старший аудитор, керівник структурного підрозділу, який має право в цьому документі висловити в письмовій формі власне непогодження з висновками аудиторів.

Результати внутрішнього аудиту відображаються у звіті, в якому мають бути чітко сформульовані невідповідності (критичні невідповідності та зауваження), виявлені в процесі перевірки. За результатами аудиту керівник підрозділу та відповідальний за якість цього підрозділу вивчають виявлені невідповідності, розробляють коригувальні дії, термін та порядок їх виконання.

Після закінчення аудиту старший аудитор інформує протягом двох робочих днів керівника науково-методичного центру управління якістю освітньої діяльності про його результати та передає йому один екземпляр

всіх документів. Другий екземпляр залишається в структурному підрозділі. Керівник науково-методичного центру управління якістю освітньої діяльності визначає остаточний термін перевірки розроблених коригувальних і запобіжних дій. Перевірка виконання коригувальних і запобіжних дій регламентується відповідним наказом ректора і здійснюється тим самим складом аудиторської групи. У разі позитивного рішення аудиторської групи щодо результатів виконання коригувальних і запобіжних дій керівник науково-методичного центру управління якістю освітньої діяльності закриває лист реєстрації невідповідностей. Інакше повторно розробляються коригувальні та запобіжні дії, встановлюється нова дата перевірки їх виконання.

Закінчивши виконання програми аудиту всіх зазначених процесів і структурних підрозділів згідно з затвердженим графіком, керівник науково-методичного центру управління якістю освітньої діяльності здійснює аналіз доцільності вибору об'єктів для внутрішнього аудиту (перевірки) якості, виконання плану внутрішніх аудитів.

Отже, проведення регулярних внутрішніх перевірок процесів (навчальної діяльності та навчально-організаційного процесу, наукового процесу, виховання студентської молоді, навчально-методичного забезпечення, управління персоналом, управління документацією, формування контингенту студентів, процесу післядипломної освіти та інших) на відповідність документації системи управління якістю діяльності університету дозволяє виявити недоліки та визначити області для вдосконалення. Якщо в процесі внутрішнього аудиту не виявлено невідповідностей або зауважень, це означає, що система управління якістю діяльності не функціонує, оскільки нічого вдосконалювати.

Таким чином, внутрішній аудит забезпечує вище керівництво університету інформацією про результативність і ефективність роботи кафедр і структурних підрозділів, виконання місії та політики у сфері якості, про необхідність проведення змін і поліпшення системи управління якістю діяльності.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Quality management systems – Requirements. ISO/FDIS 9001:2008(E).
2. Настанови з якості : ДПСЯ НЯ 9-4.2.2-70-54-09. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2009. – 168 с.
3. Внутрішній аудит роботи структурних підрозділів університету ДПСЯ СТП 9-8.2.2-01-54-09. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2009. – 564 с.
4. Положення про внутрішніх аудиторів ДПС 8.2.2.-03-54-09. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2009. – 238 с.
5. Потопальська Г. Г. Зовнішній та внутрішній аудит в Україні / Г. Г. Потопальська // Український соціум. – 2005. – № 1 (6). – 358 с.

УДК 336.1+339.7

## ЗАСТОСУВАННЯ МЕРЕЖЕВИХ ФОРМ ОРГАНІЗАЦІЇ У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

**В. В. Лісца, кандидат економічних наук**

Мережеві форми організації функціонують у різних сферах економіки – інформаційній, фінансовій, банківській, виробничій та інших. Радикальні економічні перетворення, що відбуваються у сфері торгівлі, динамічні інноваційні процеси, а також загострення ринкової конкуренції, в тому числі під впливом глобалізаційних процесів, викликають серйозну зацікавленість вітчизняної науки та практики щодо перспектив застосування мережевих форм організації у роздрібній торгівлі.

Аналіз останніх публікацій свідчить про те, що питанням дослідження застосування мережевих форм організації присвячено теоретичні напрацювання зарубіжних учених Р. Майлза, Ч. Сноу, Г. Тореллі, К. Імаї і Х. Ітамі, в яких проаналізовано закономірності розвитку та основні характеристики мережевих міжфірмових структур у контексті економічних проблем розвитку стратегій бізнесу. Специфіці сучасної (постіндустріальної) економіки та ролі, яку відіграють у ній мережеві структури (в тому числі торговельні мережі), присвячені праці Б. Бермана, Дж. Еванса, М. Кастельса, Г. Шапіро, В. Д. Рудашевського, Д. Старка та ін. Проблеми організації роботи роздрібних торговельних мереж в світі розглядаються, зокрема у працях Л. Хасіса, Д. Аакера, Д. Траута, Д. Скотта та ін.

Водночас теоретико-методологічні та практичні питання розвитку та поширення мережевих форм організації у роздрібній торгівлі України ще недостатньо досліджені та розроблені. Нерозв'язаність багатьох проблем значною мірою пов'язана з тим, що мережевий підхід у роздрібній торгівлі являє собою набір емпіричних спостережень, гіпотез, теоретичних досліджень і результатів аналізу сучасної практики, що сама знаходиться в процесі постійних змін і становлення. Все це зумовлює доцільність даного дослідження.

Європейські дослідники найчастіше трактують поняття «мережі» як гнучкі поліцентричні утворення, участь у яких дозволяє досягти певних конкурентних переваг. Американські дослідники, навпаки, визначають, що мережі являють собою стійкі структури, які контролюються з єдиного центру. Найбільш радикальний підхід до трактування мереж представлений у праці Ф. Вебстера [5]. Автор прирівнює мережі до замкнених корпоративних структур, які є результатом численних контактів з партнерами та стратегічних альянсів. Отже, у такому випадку головною характеристикою мережі є єдність, відкрита та гнучка коаліція, керівництво якою здійснюється з єдиного центру, в якому сконцентровані найбільш важливі функції, такі як розвиток