

УДК 657.6

**Разборська О.О.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту  
Донецького національного університету імені Василя Стуса

**Мошура Л.О.**  
студентка  
Донецького національного університету імені Василя Стуса

## МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПРОВЕДЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ЯКОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВНЗ

### АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена дослідженню питання внутрішнього аудиту системи якості менеджменту у вищих навчальних закладах, міжнародного досвіду її впровадження. Проаналізовано принципи наявних концепцій підвищення якості освітніх послуг та відповідної системи внутрішнього аудиту. Визначено ефективність результатів практичного застосування систем управління якістю у зарубіжних навчальних закладах.

**Ключові слова:** система управління якістю, внутрішній аудит, ВНЗ, цикл PDCA, концепція TQM, міжнародний досвід.

### АННОТАЦИЯ

Статья посвящена исследованию вопроса внутреннего аудита системы качества менеджмента в высших учебных заведениях, международному опыту ее применения. Проанализированы принципы существующих концепций повышения качества образовательных услуг и соответствующей системы внутреннего аудита. Определена эффективность результатов практического применения систем управления качеством в зарубежных учебных заведениях.

**Ключевые слова:** система управления качеством, внутренний аудит, вуз, цикл PDCA, концепция TQM, международный опыт.

### ANNOTATION

The article is devoted to the study of the internal audit of the quality management system in higher education institutions and the international experience of its application. Analyzed the principles of existing concepts to improve the quality of educational services and the appropriate internal audit system. Defined the effectiveness of the results of the practical application of quality management systems in foreign educational institutions.

**Key words:** quality management system, internal audit, higher education institution, PDCA cycle, TQM concept, international experience.

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції стрімкого розвитку економічних відносин у всіх сферах суспільного життя спонукають суб'єктів господарювання будь-яких галузей все більше конкурувати між собою. Не є винятком і система професійної освіти, де кожний вищий навчальний заклад прагне отримати особливі конкурентні переваги, що забезпечать йому стале й автономне існування, державну підтримку, гарну репутацію серед потенційних абітурієнтів та роботодавців. Безумовно, очікуване досягнення такої важливої мети спонукає освітні заклади удосконалювати власну систему менеджменту, яка б забезпечувала безперебійне функціонування ВНЗ шляхом оперативного контролю всіх процесів, їх аналіз та динаміку основних показників діяльності, своєчасність та обґрунтованість прийняття управлінських рішень. Тому виникає необхідність побудови системи за оцінкою якості основних сфер та процесів, що

відбуваються в діяльності освітнього закладу, а саме системи управління якістю, яка впроваджується відповідно до міжнародних стандартів ISO 9000:2015. Правильна організація цієї системи дає змогу налагодити всі важливі господарські процеси, а тому вимагає застосування широкого кола економічних інструментів та методів (зокрема, налагодження системи внутрішнього аудиту). Таким чином, внутрішній аудит якості управління стає практично невід'ємною частиною реалізації системи управління якістю у вищих навчальних закладах, а тому потребує більш детального дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження питання внутрішнього аудиту системи якості менеджменту у вищих навчальних закладах у межах вітчизняного та зарубіжного досвіду займає вагомe місце у працях Р.С. Бейсова [1], С.А. Куліковського [2], В.В. Полянко [3], М.Р. Терованесова [4], О.І. Царенко [5], Л.В. Шароніна [6], О.І. Шийка [7]. Проте з огляду на те, що висвітлення питання внутрішнього аудиту системи якості менеджменту у вищих навчальних закладах є досить новим напрямом для сучасних реалій української системи освіти, у дослідженнях вітчизняних учених воно висвітлюється недостатньо повно і поверхово. Відповідно до цього проблемним є питання необхідності розкриття значущості побудови такої системи, вивчення досвіду її впровадження у навчальних закладах зарубіжних країн та визначення місця внутрішнього аудиту під час побудови системи управління якістю менеджменту закладів вищої освіти в умовах конкурентного ринку освітніх послуг.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розкриття економічних особливостей проведення внутрішнього аудиту якості системи менеджменту ВНЗ, вивчення відповідного зарубіжного досвіду для обґрунтування ефективності її існування і розроблення стратегічних засад розвитку та конкурентоспроможності ВНЗ.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Діяльність вищого навчального закладу, як і будь-якого іншого суб'єкта господарювання, складається із сукупності взаємопов'язаних та взаємозалежних економічних процесів, які внаслідок налагодження системи якісного менеджменту мають бути чітко структуровані та включені у певний економічний цикл. При цьо-

му важливим контрольним елементом системи управління якістю стає організація внутрішніх аудитів, які забезпечують ефективний аналіз та можливість оперативних змін з метою безперервного удосконалення функціонування системи менеджменту якості у вищому навчальному закладі.

Рекомендації щодо створення та практичного запровадження ефективної системи управління якістю містяться у міжнародних стандартах системи якості серії ISO 9000: ISO 9000:2015 [8], ISO 9001:2015 [9], ISO 9004:2009 [10] та ISO 19011:2011 [11]. Зазначені стандарти мають універсальний характер і можуть застосовуватися як у сфері матеріального виробництва, так і у сфері надання послуг. Аналізуючи структуру ISO 9001:2015, слід зауважити, що вона становить цілісний управлінський цикл СУЯ, який за сутністю відповідає циклу PDCA: «Plan (Плануй) – Do (Виконуй) – Check (Перевір) – Act (Дій)» (рис. 1).

Такий цикл забезпечує безперервний розвиток системи, адже дає змогу забезпечити господарську діяльність необхідними ресурсами та ефективно ними управляти, паралельно визначаючи можливості поліпшення наявної системи. Як зазначено в стандарті ДСТУ ISO 9001:2015 [9], цикл PDCA може бути застосовано до всіх процесів і до системи управління якістю загалом. Проілюстрований цикл PDCA необхідний ВНЗ для організації самостійного оцінювання системи управління якістю і має бути задокументований. Оцінюючи ефективність виконання усіх процесів цього циклу,

внутрішні аудитори одночасно дають оцінку всій внутрішній системі управління якістю.

Розвиток концепції управління якістю надання навчальних послуг в Європейському Союзі сформував один із найбільш дієвих підходів до управління якістю освітніх послуг – модель Загального управління якістю (англійською – Total Quality Management, TQM) [5, с. 292]. Ця методика передбачає необхідність трудового вкладу всього персоналу компанії у кожний етап створення та реалізації продукції або послуги з метою забезпечення все більш високої якості. Основні принципи управління якістю відповідно до TQM представлено на рис. 2.

Впровадження зазначених принципів концепції TQM у поточну діяльність ВНЗ різних країн дало позитивний результат, що виявився у підвищенні якості освітніх навчальних програм та успішності студентів, зростанні зацікавленості потенційних роботодавців у залученні до роботи випускників «якісних» ВНЗ.

Процес управління ВНЗ базується на формуванні системи взаємопов'язаних показників, від успішності реалізації яких залежить досягнення поставлених тактичних і стратегічних цілей. Відповідно до цього вся система менеджменту якості, а не тільки діяльність окремих управлінців чи співробітників має постійно перевірятися службою внутрішнього аудиту.

Під час проведення дослідження авторами було вивчено організацію внутрішніх аудитів якості систем менеджменту ВНЗ декількох зарубіжних країн, проаналізовано результати впровадження відповідних систем управління якістю. Для цього,

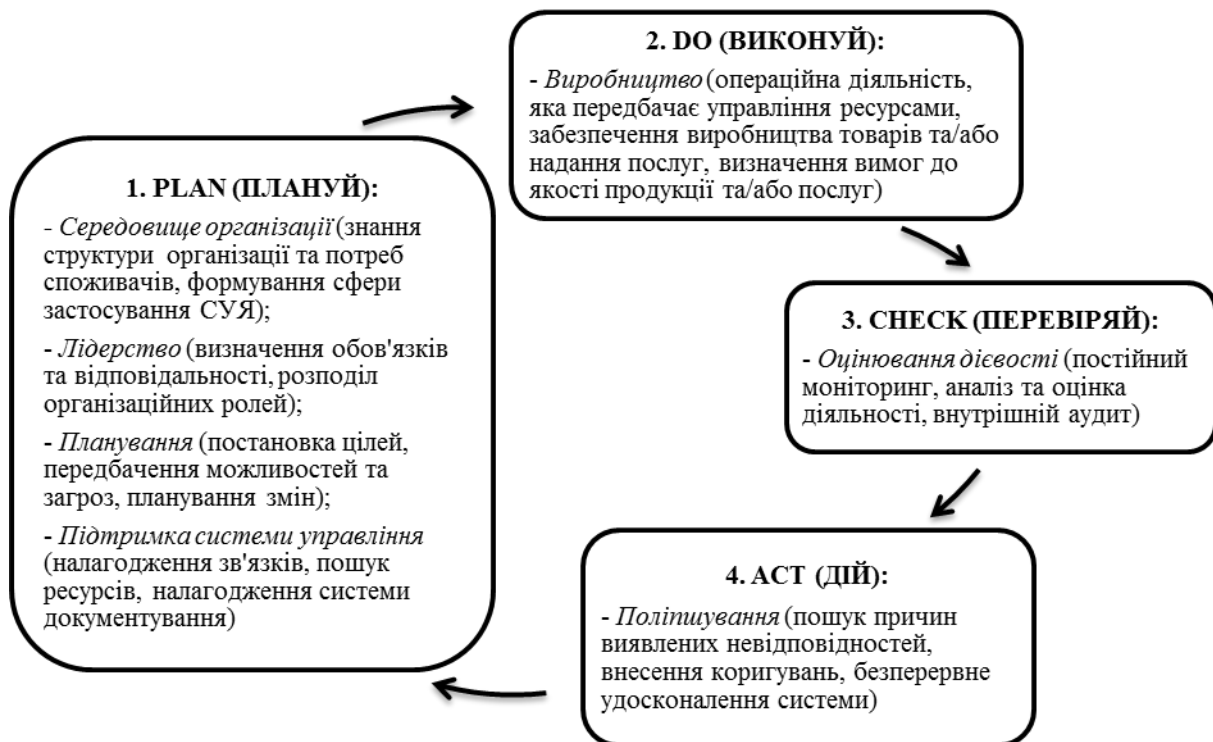


Рис. 1. Управлінський цикл СУЯ відповідно до структури ISO 9001

Джерело: розроблено авторами на основі даних [9; 12, с. 30]



Рис. 2. Основні принципи управління якістю згідно з концепцією TQM

Джерело: [5, с. 292]

на думку авторів, слід навести практичні результати реалізації принципів зазначених систем на прикладі Технологічного інституту Південного федерального університету в Росії та Зальцбурзького університету ім. Паріса фон Лодрона в Австрії.

Внутрішні аудити системи управління якістю у підрозділах Південного федерального університету (ПФУ) відповідно до внутрішніх положень діляться на планові та позапланові. Результати внутрішніх перевірок у ПФУ є обов'язковим компонентом вхідних даних аналізу системи управління якістю з боку вищого керівництва університету [6, с. 168], а тому в організаційній системі управління ПФУ виокремлена окрема ланка для підрозділу внутрішнього аудиту. Тут за окремими напрямками діяльності та метою перевірки виділяються робочі аудиторські групи на чолі з керівниками.

Всі внутрішні аудитори ПФУ пройшли навчання за програмою «Вимоги МС ISO 9001. Внутрішній аудит СУЯ» та отримали відповідні сертифікати [6, с. 168]. За кожною окремою групою внутрішніх аудиторів закріплюються певні підрозділи університету, всі учасники групи постійно інформуються про дати та плани проведення планових і позапланових перевірок.

У процесі проведення аудитів, коли виявляються певні невідповідності та недоліки наявної системи, усі дані детально фіксуються і використовуються у подальшому для підготовки та реалізації плану заходів щодо їх усунення. За результатами проведених внутрішніх перевірок аудиторами було запропоновано виконання рекомендацій щодо поліпшення системи управ-

ління за напрямками організації внутрішнього аудиту, методичного забезпечення, вдосконалення документів системи управління якістю [6, с. 169].

Тобто регулярне та логічно структуроване проведення внутрішніх аудитів у ПФУ дало змогу:

- забезпечити відповідність системи менеджменту вимогам міжнародних стандартів і вимогам, що встановлюються самим університетом у задокументованих процедурах;
- надати впевненості керівництву ВНЗ та іншим зацікавленим сторонам щодо ефективності та результативності функціонування системи управління якістю;
- визначити коло «слабких місць» як в організації самої системи управління, так і в окремих процедурах;
- забезпечити зворотний зв'язок, необхідний для проведення оперативних корегувань системи та усунення причин виявлених невідповідностей.

В Україні поняття «освітній аудит» у державно-управлінській та освітянській сферах майже не вживається. Проте у європейській системі університетської освіти під аудитом розуміють перевірку якості, мета якої – оцінка адекватності процедур планування та прийняття рішень у вищому навчальному закладі, відповідність конкретних дій визначеним цілям та ефективність із погляду їх досягнення [7, с. 591].

Тобто у європейських країнах існує налагоджена система зовнішнього аудиту закладів освіти, що проводяться спеціалізованими відомчими підрозділами. Але, як відомо, ефективність проведення зовнішнього аудиту будь-

якої сфери діяльності напряму залежить від ефективності реалізації своїх функцій службою внутрішнього аудиту організації. Тому у цьому разі зовнішній та внутрішній аудити прямо та тісно взаємопов'язані, що значно підсилює позитивний економічний ефект від впровадження системи управління якістю.

Під час аудиту, який проводиться австрійською агенцією з контролю якості та акредитації (AQ Austria), внутрішня система управління якістю оцінюється на основі чотирьох аудиторських стандартів, що описують вимоги до функціональної системи управління якістю і відображають уже згаданий ланцюжок якості PDCA. Вони потрібні університету для самостійного оцінювання внутрішньої системи управління якістю і повинні бути викладені у власній документації [7, с. 592].

Так, Зальцбургський університет ім. Паріса фон Лодрона у процесі формування власних стратегій та під час прийняття важливих управлінських рішень обов'язково враховує отримані результати внутрішнього моніторингу, попереднього досвіду, інформацію власних звітних систем та результатів впровадження заходів по забезпеченню контролю якості.

Реалізація основної функції служби внутрішнього аудиту в цьому університеті доповнюється такими важливими практичними напрямками діяльності, як [7, с. 594]:

1) створення віце-реktorату, відповідального за питання якості, якому відводиться роль висхідної координації та низхідної реалізації відповідних рішень;

2) призначення робочих груп, задіяних в основному в академічному секторі, які виконують консультативну функцію, готують доручення в поєднанні з управлінням якістю та перевіряють їх на визнання інституціями;

3) впровадження різних заходів щодо оцінки та моніторингу, а також погодження цілей.

Таким чином, сам факт проведення аудиторської перевірки ВНЗ та подальше активне використання її результатів є реальним підтвердженням для усіх зацікавлених сторін того, що освітня діяльність університету безперервно перевіряється та вдосконалюється з метою підвищення її ефективності та суспільної значущості.

Використовуючи відповідний зарубіжний досвід, українським ВНЗ у межах поступової інтеграції до європейського освітнього простору також слід запроваджувати більш широку практику використання внутрішнього і зовнішнього аудиту [4, с. 96]. При цьому принципово необхідним є одночасне масштабне залучення вітчизняних та міжнародних професійних організацій, що займаються оцінкою якості вищої освіти.

**Висновки з даного дослідження.** За результатами проведеного дослідження можна дійти таких висновків:

1. Цикл PDCA необхідний ВНЗ для організації самостійного оцінювання системи управління якістю. Оцінюючи ефективність виконання

усіх процесів цього циклу, внутрішні аудитори одночасно дають оцінку всій внутрішній системі управління якістю.

2. Впровадження принципів концепції TQM у поточну діяльність ВНЗ різних країн дало позитивний результат, що проявився у підвищенні якості освітніх навчальних програм та успішності студентів, зростанні зацікавленості потенційних роботодавців.

3. Використовуючи відповідний зарубіжний досвід, українським університетам слід запроваджувати ширшу практику використання внутрішнього і зовнішнього аудиту з одночасним залученням професійних організацій, що займаються оцінкою якості менеджменту вищої освіти.

Перспективами подальших досліджень із цього питання може бути: надання теоретичного обґрунтування та практичної необхідності створення спеціалізованого державного органу з питань проведення зовнішнього освітнього аудиту; аналіз статистичних даних та зведення інформації щодо впровадження системи управління якістю в українських ВНЗ; розроблення рекомендацій щодо проведення внутрішнього аудиту освітніх закладів на основі зарубіжного досвіду інших ВНЗ та рекомендацій відповідних професійних організацій, що займаються оцінкою якості менеджменту вищої освіти.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бейсова Р.С. Аудит качества / Р.С. Бейсова. – Ульяновск: УлГТУ, 2006. – 109 с.
2. Куликовский С.А. Формирование и сертификация вузовских систем менеджмента качества в Республике Беларусь / С.А. Куликовский // Труды БГТУ. – 2011. – № 8: Учеб.-метод. работа. – С. 11–15.
3. Полянюк В.В. Впровадження системи управління якістю освіти у вищій школі в контексті вдосконалення системи показників її виміру / В. В. Полянюк, Л.В. Гут // Вісник НУ «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 769. – С. 419–428.
4. Терованесов М.Р. Система управління якістю вищої освіти / М.Р. Терованесов // Економічний аналіз : зб. наук. праць / ТНЕУ: В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2014. – Том 18. – № 1. – С. 93–98.
5. Царенко І.О. Зарубіжний досвід управління якістю надання освітніх послуг вищими навчальними закладами / І.О. Царенко / Матеріали XI Міжнародної конференції «Стратегія якості в промисловості та освіті» Технічного ун-ту м. Варна, 2015. – С. 289–297.
6. Шаронина Л.В. Внутренний аудит системы менеджмента качества в вузе / Л.В. Шаронина // Известия ЮФУ. Технические науки. Тем. вып. «Информационные и гуманитарные технологии в управлении экономическими и социальными системами». – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012. – Т. 133, № 8. – С. 165–170.
7. Шийка О.І. Освітній аудит як засіб покращення якості університетської освіти: досвід Австрії / О.І. Шийка // Молодий вчений. – 2016. – № 4. – С. 591–595.
8. ISO 9000:2015(en) Quality management systems – Fundamentals and vocabulary [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en>.

9. ISO 9001:2015(en) Quality management systems – Requirements [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>.
10. ISO 9004:2009(en) Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9004:ed-3:v1:en>.
11. ISO 19011:2011(en) Guidelines for auditing management systems [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:19011:ed-2:v1:en>.
12. Лисенко О.М. Системи управління якістю: особливості впровадження згідно з новою версією стандарту ISO 9001 / О.М. Лисенко // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія : Економіка і менеджмент. – 2016. – № 1. – С. 27–34.
4. Terovanesov M.R. (2014), «Quality Management System of Higher Education», *Ekonomichnyy analiz : zb. nauk. prats' / TNEU*, vol. 18, no. 1, pp. 93–98.
5. Tsarenko I.O. (2015), «Foreign experience in managing the quality of educational services provided by higher educational institutions», *Tekhnichnoho un-tu m. Varna*, pp. 289–297.
6. Sharonina L.V. (2012), «Quality management system internal audit the in the university», *Izd-vo TTI JuFU*, vol. 133, no. 8, pp.165–170.
7. Shyyka O.I. (2016), «Educational audit as a means of improving the quality of university education: the experience of Austria», *Molodyy vcheny*, vol. 4, pp. 591–595.
8. ISO 9000:2015(en) Quality management systems, Fundamentals and vocabulary, available at: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en>.
9. ISO 9001:2015(en) Quality management systems, Requirements, available at: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>.
10. ISO 9004:2009(en) Managing for the sustained success of an organization, A quality management approach, available at: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9004:ed-3:v1:en>.
11. ISO 19011:2011(en) Guidelines for auditing management systems, available at: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:19011:ed-2:v1:en>.
12. Lysenko O.M. (2016), «Quality management systems: features of implementation in accordance with the new version of the standard», *Visnyk Skhidnoyevropeys'koho universytetu ekonomiky i menedzhmentu*, vol. 1, pp. 27–34.

#### REFERENCES:

1. Bejsova R.S. (2006), *Audit kachestva [Quality audit]*, UIGTU, Ul'janovsk.
2. Kulikovskij S.A. (2011), «University quality management systems formation and certification in the Belarus Republic», *Trudy BGTU*, vol. 8, pp. 11–15.
3. Polyanko V.V. and Hut L.V. (2013), «Quality management system implementation for higher education in the context of system indicators improving for its measurement», *Visnyk NU «L'vivs'ka politekhnikha»*, vol. 769, pp. 419–428.

**Razborska O.O.**

*Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Accounting, Analysis and Audit  
Vasyl Stus Donetsk National University*

**Moshura L.O.**

*Graduate Student,  
Vasyl Stus Donetsk National University*

## INTERNATIONAL EXPERIENCE OF INTERNAL AUDIT OF THE QUALITY OF MANAGEMENT SYSTEM OF UNIVERSITIES

The aim of the article is to reveal economic features of conducting an internal audit of the quality of the system of management of higher educational institutions, studying the relevant foreign experience to substantiate the effectiveness of the existence of such a system. Analysed the principles of existing concepts of improving the quality of educational services and the appropriate internal audit system. Defined the effectiveness of results of the practical application of quality management systems in foreign educational institutions.

Based on the results of the research, there are the following conclusions:

1. The PDCA cycle is required by the university to organize an independent assessment of the quality management system. Evaluating the effectiveness of all processes in this cycle, internal auditors simultaneously evaluate the entire internal quality management system.

2. The introduction of the principles of the TQM concept in the current activities of higher education institutions in different countries gave a positive result, which was manifested in improving the quality of educational curriculum and student success, increasing interest of potential employers.

3. Using relevant foreign experience, Ukrainian universities should establish a wider practice of using internal and external audits while simultaneously attracting professional organizations involved in assessing the quality of higher education management.

Prospects for further research on this issue may be: provision of theoretical substantiation and practical necessity of creation of a specialized state body on the issues of conducting external educational audits; development of recommendations for conducting an internal audit of educational institutions based on the foreign experience of other universities.