

АНАЛІЗ МЕТОДІВ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ОРГАНАХ ВЛАДИ

© 2017 ПУЛІНА Т. В.

УДК 351/354:65.018

Пуліна Т. В. Аналіз методів внутрішнього аудиту для оцінювання системи управління якістю в органах влади

Проведено аналіз основних проблем впровадження, функціонування та причин низької результативності системи управління якістю (СУЯ) в органах державного управління. За результатами аналізу встановлено фактори, які специфічні для органів влади та помітно впливають на результативність і подальший розвиток, зокрема: неправильний підхід до розроблення та впровадження СУЯ; «штучні» бар'єри між підрозділами; відсутність зворотного зв'язку на етапах надання публічних послуг; низький ступінь залучення персоналу до роботи з якості та ін. Встановлено, що однією з основних причин цього є недосконалі методи внутрішнього аудиту (ВА). Розкрито роль ВА в розвитку СУЯ та управлінської діяльності в органах державного управління та обґрунтовано доцільність застосування аудиту як основи для забезпечення стабільного розвитку СУЯ в органах влади. Проведено порівняльний аналіз існуючих підходів до оцінювання СУЯ під час здійснення ВА, визначено їх переваги і недоліки.

Ключові слова: система управління якістю, постійне поліпшування, внутрішній аудит, органи влади.

Табл.: 1. **Бібл.:** 17.

Пуліна Тетяна Веніамінівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту, Запорізький національний технічний університет (вул. Жуковського, 64, Запоріжжя, 69063, Україна)

УДК 351/354:65.018

UDC 351/354:65.018

Пуліна Т. В. Анализ методов внутреннего аудита для оценивания системы управления качеством в органах власти

Pulina T. V. The Analysis of Internal Audit Methods to Assess the System of Quality Management in the Government Authorities

Проведен анализ основных проблем внедрения, функционирования и причин низкой результативности системы управления качеством (СУК) в органах государственного управления. По результатам анализа установлены факторы, которые специфичны для органов власти и заметно влияют на результативность и дальнейшее развитие, в частности: неправильный подход к разработке и внедрению СУК; «искусственные» барьеры между подразделениями; отсутствие обратной связи на этапах оказания публичных услуг; низкая степень привлечения персонала к работе по качеству и т. д. Установлено, что одной из основных причин этого являются несовершенные методы внутреннего аудита (ВА). Раскрыта роль ВА в развитии СУК и управленческой деятельности в органах государственного управления и обоснована целесообразность применения аудита как основы для обеспечения стабильного развития СУК в органах власти. Проведен сравнительный анализ существующих подходов к оценке СУК при осуществлении ВА, определены их преимущества и недостатки.

An analysis of the main problems in the implementation, functioning, and causes of the poor performance of the system of quality management (SQM) in the State administration bodies has been carried out. On the results of the analysis, the factors that are specific to the government authorities and cause a noticeable impact on performance and the further development have been identified, in particular: the incorrect approach to developing and implementing the SQM; the «artificial» barriers between divisions; lack of feedback at the stages of provision of public services; low level of involvement of staff in quality work, etc. It has been identified that one of the main reasons for this is imperfection of methods of internal audit (IA). The role of IA in the development of SQM and managerial activity in the State administration bodies has been disclosed, feasibility of use of auditing as a basis for ensuring the stable development of SQM in the government authorities has been substantiated. A comparative analysis of existing approaches to the assessment of SQM in the implementation of IA along with an assessment have been carried out, their advantages and disadvantages have been determined.

Ключевые слова: система управления качеством, постоянное улучшение, внутренний аудит, органы власти.

Keywords: system of quality management, continuous improvement, internal audit, government authorities.

Табл.: 1. **Библ.:** 17.

Tbl.: 1. **Bibl.:** 17.

Пуліна Тетяна Веніамінівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедрою менеджменту, Запорізький національний технічний університет (ул. Жуковського, 64, Запоріжжя, 69063, Україна)

Pulina Tetiana V. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Management, Zaporizhzhya National Technical University (64 Zhukovskoho Str., Zaporizhzhya, 69063, Ukraine)

Розробка, впровадження та сертифікація систем управління якістю (СУЯ) у відповідності до вимог стандартів ІСО серії 9000 набувають в останній час усе більш широкий характер. Сучасні СУЯ постійно розвиваються, підтвердженням чому є постійні зміни стандартів серії ISO 9000 [5]. Введення восьми принципів управління якістю в нову редакцію цих стандартів стало подальшим розвитком теорії та практики сучасного управління якістю, головним принципом якого є постійне поліпшування (ПП).

На сьогодні саме ПП результативності СУЯ є однією з головних умов ефективного функціонування органів влади. Саме тому особливо актуальними та значущими є питання оцінки та підвищення результативності СУЯ. Відповідно до ідеології стандартів серії ISO 9000

саме внутрішній аудит (ВА) є одним із найважливіших інструментів для оцінювання функціонування СУЯ. Правильне оцінювання СУЯ органу влади можна зробити лише за наявності достовірних висновків, що передбачає проведення якісного та об'єктивного аудиту.

Провідні вітчизняні та зарубіжні автори (С. Ганоцька, М. Лахижа, Т. Маматова, Д. Кас'яненко [1–4]) пов'язують ефективність органів державного управління зі ступенем їх орієнтованості на потреби споживачів, які споживають публічні послуги. Багато уваги приділяється обґрунтуванню необхідності вивчення та врахування очікувань і вимог споживачів до конкретних публічних послуг. Водночас у вітчизняних дослідженнях бракує аналітичних матеріалів щодо методології проведення якісного та об'єктивного аудиту якості послуг

органів державного управління. Цей факт змушує використовувати матеріали аналізу подібних методик у сфері послуг приватного сектора економіки.

Метою статті є визначення та обґрунтування ефективного методу аудиту системи управління якістю в органах державної влади.

Основним мотивом щодо сертифікації СУЯ в органах державної влади є динамічне зростання вимог споживачів до державного сектора, що спонукає до підвищення результативності та ефективності влади. Цю тенденцію підтверджує певне зростання кількості обласних державних адміністрацій, які прагнуть одержати сертифікат на СУЯ. Упровадження СУЯ на основі міжнародних стандартів дає можливість забезпечити передбачуваність помилок у роботі органів державного управління та стабільну якість публічних послуг за рахунок підвищення кваліфікації виконавців, що значно скорочує час надання послуги, знижуючи, таким чином, її вартість. Це, своєю чергою, відповідає вимогам та очікуванням суспільства. Особливістю органів державної влади, яка певною мірою визначає якість публічних послуг, є висока динамічність процесів надання послуг і велика кількість нормативно-законодавчої документації, яка потребує швидкої зміни, що неминуче викликає помилки, а отже, впливає на якість процесу надання послуг.

Однак, як зазначає Д. Кас'яненко, при впровадженні та функціонуванні СУЯ в обласних державних адміністраціях виникають певні проблеми. Більшість з цих проблем пов'язана з відірваністю планування СУЯ від оперативної діяльності персоналу та слабкістю стратегічного планування у сфері якості [4, с. 5]. Не менш важливою причиною низької результативності СУЯ є способи її розроблення та впровадження. Результати впровадження СУЯ найчастіше закінчуються «процесною» оформленою документацією та формальною сертифікацією. Передача консультантами в органи влади типової документації СУЯ робить її непрацездатною та альтернативою для існуючої (старої) системи управління. При цьому в більшості випадків стандарти, як правило, не описують існуючу реальну практику організації та виконання роботи, а розробляються як модель «ідеальної» діяльності, тому персонал не бачить сенсу в цій документації та, як наслідок, не користується нею. Такий підхід до впровадження не забезпечує створення персональної системи та адаптацію СУЯ з урахуванням конкретних завдань та складеної культури органу державної влади, важливість якої підкреслював Т. Конті [6]. Практично всі фахівці з якості вважають, що для впровадження СУЯ мають бути виконані певні умови, зокрема це діючі стандарти на методи виконання роботи та їх неухильне дотримання. Проте практичний досвід свідчить, що питання дотримання стандартів в органах державної влади є складним, оскільки це пов'язано з організаційною культурою та культурою якості, які є невисокими в цих установах. Слід відзначити, що управління якістю в Японії, на відміну від вітчизняного, відрізняється не тільки неухильним дотриманням стандартів, але й принципами їх документування, яким має передувати оптимізація методу

виконання роботи. Якщо не дотримуватися цієї умови, стандартизація процесу буде малокорисною та суттєво ускладнить задачу слідування стандартам.

У вітчизняну практику ВА введено в організаціях завдяки стандартам серії ISO 9000. Призначення аудитів СУЯ визначено стандартами ISO 9004 [7] та ISO 19011 [8]: «аудит – ефек-тивний та надійний засіб підтримувannya політики керівництва та його методів управління, а також забезпечення інформацією, на основі якої організація може вживати заходи щодо поліпшення своєї діяльності». Значення ВА та його роль у СУЯ зростає з розвитком концепції якості, що підкреслено багатьма фахівцями з якості. Зокрема, М. Якушев [9] вважає ВА вищою формою контролю, Р. Бейсова [10] – найбільш важливим з усіх аудитів, що відіграють провідну роль у впровадженні та підтриманні СУЯ в органах державного управління. Б. Робертсон [11] називає аудит якості постійно діючим механізмом безперервного слідування за «станом здоров'я» СУЯ з моменту її зародження. Слід також відзначити особливу роль ВА в управлінській діяльності в органах державного управління, зокрема прийнятті рішень та контрольній функції. Таким чином, ВА має ряд переваг перед багатьма підходами в галузі управління державною установою, зокрема: глобальне проникнення в систему управління; систематичне застосування; демократичність; періодичний аналіз результатів діяльності. Це робить аудит ефек-тивним і надійним засобом підтримувannya політики керівництва та його методів управління.

Більшість авторів, звертаючись до теми ВА, характеризують цей інструмент не тільки як контроль-но-оцінювальну функцію. В. Лапідус [12] підкреслює, що аудитор має виконувати роль не тільки інспектора, але й консультанта. Інші автори, характеризуючи ВА, розглядають аудитора як: зачинателя поліпшень та перетворень у компаніях [9]; пропагандиста та архітектора бізнес-системи [10]; модератора групи при вирішенні питань з якості або розроблені КД [11]. Зокрема, Р. Бейсова [10] вважає, що ВА можуть служити мотивацією для персоналу всіх рівнів і допомагати створювати та підтримувати середу якості. На думку В. Новікова [13], ВА – це спеціально створений механізм, основною метою якого є пошук і вирішення проблем. В. Єфімов [14] зауважує, що ВА має бути спрямований на надання допомоги в організації робіт з поліпшення якості праці та управління підрозділів. Отже, робота внутрішніх аудиторів у сучасних умовах розвитку СУЯ набуває для керівництва організації як інформаційне, так і рекомендаційне значення, що пов'язано з методичним консультуванням і залученням персоналу в процес поліпшення.

СУЯ формує умови для забезпечення ПП її результативності, тому спочатку розглянемо загальні умови дієвості СУЯ та з'ясуємо, яким чином процес ВА це забезпечує. По-перше, СУЯ має бути правильно побудована та впроваджена. Для цього потрібно чітко встановити ціль процесу ВА, яка пов'язана з оцінкою впровадження СУЯ та її побудовою, а також визначити шляхи її поліпшення. Разом з тим слід відзначити, що вимогами ISO 9001 та рекомендаціями стандарту ISO 19011 визначено

лише загальну мету аудиту, що потребує її уточнення в процесі дослідження.

Загалом аудит – це процес одержання доказів, порівняння їх із критеріями аудиту та розробки об'єктивних висновків. Об'єктивність у контексті аудиту – це найбільш глибоке, ретельне вивчення предмета, що збільшує ступінь знань про цей предмет. Для цього використовують надійні, максимально об'єктивні методи дослідження процесу. Основним способом підвищення об'єктивності інформації під час будь-якого аудиту є збільшення повноти свідчень та отримання достовірних даних.

Процес аудиту поділяють на етапи, які використовують у певній послідовності та відповідно до програми перевірки. Здійснення ВА має циклічний характер, оскільки після реалізації КД виникає типове завдання щодо оцінювання їх результативності та на цій підставі планування подальших аудитів. Для діа-

гностичного аудиту закономірне виділення такого окремого етапу, як аналіз причин. Цикл ВВАУК (визначення – вимірювання – аналіз – удосконалення – контроль) методології «Шість сигм» – це той самий цикл PDC(S)A, але тут етап виконання (Do) замінений на вимірювання, а після аналізу перед перевіркою вставлений етап поліпшення [15]. Підхід, який ґрунтується на циклі ВВАУК методології «Шість сигм», встановлює повний цикл поліпшення процесів та водночас є інструментом оцінювання. Суттєвою перевагою цього підходу є те, що він пропонує чітку та послідовну методiku щодо зменшення мінливості процесів шляхом застосування статистичних методів для аналізу причин відхилень у процесах та має необхідну організаційну форму його здійснення. Тому порівнюємо загальні етапи ВА за циклом PDC(S)A, відповідно до вимог стандартів [16], та етапи циклу ВВАУК методології «Шість сигм» (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльний аналіз етапів циклу ВВАУК та етапів процесно-орієнтованого аудиту для діагностичного оцінювання, побудованого за циклом PDC(S)A

Етапи циклу ВВАУК методології «Шість сигм» [15]	Етапи процесно-орієнтованого аудиту за циклом PDC(S)A [16]
1	2
<p>1. Визначення <i>Мета етапу</i> – визначення цілей і обсягу проекту, одержання вихідної інформації щодо процесу та його споживачів. <i>Дія</i> – розробляється програма; визначається думка споживача; забезпечується активна участь у проєкті осіб, відповідальних за розглядуваний процес; формулюється в загальному вигляді суть невідповідностей у процесі та визначаються ті її складові, що важливі з точки зору задоволення потреб споживачів</p>	<p>1. Планування аудиту <i>Мета етапу</i> – визначення цілей і обсягу перевірки, одержання загальної та вихідної інформації щодо процесу СУЯ. <i>Дія</i> – розробляється програма перевірки; вивчаються результати попередніх аудитів</p>
<p>2. Вимірювання <i>Мета етапу</i> – збирання вихідних даних процесу для зосередження зусиль на його вдосконаленні за допомогою збирання інформації, яка дозволить ідентифікувати потребу в КД. <i>Дія</i> – докладно вивчаються невідповідності в процесі: що конкретно, коли і де відбувається. Для уточнення уявлень про функціонування процесу складають його структурну схему</p>	<p>2. Проведення аудиту <i>Мета етапу</i> – збирання даних процесу для зосередження зусиль на його вдосконаленні за допомогою збору інформації, яка дозволить ідентифікувати потребу в КД. <i>Дія</i> – процес вивчається більш детально, починаючи із планування, ретельно перевіряються всі записи щодо процесу, збираються докази</p>
<p>3. Аналіз <i>Мета етапу</i> – виявлення головних причин невідповідностей та підтвердження їх даними для прийняття рішень щодо їх усунення. <i>Дія</i> – формулюється конкретна проблема з якості; досліджується й оцінюється поточний стан процесу з метою виявлення джерел варіацій і його основних параметрів, які пов'язані з його ключовими характеристиками якості, що забезпечує отримання його оптимальних вихідних характеристик; здійснюються кількісний аналіз та побудова статистичної моделі процесу, згідно з чим узгоджуються цілі його вдосконалення. Усі рішення приймаються відповідальними за проєкт і за участю осіб, відповідальних за процес</p>	<p>3. Аналіз <i>Мета етапу</i> – виявлення головних причин невідповідностей та підтвердження їх даними для прийняття рішень щодо їх усунення. <i>Дія</i> – аналізується вся інформація щодо процесу згідно із критеріями аудиту; визначають невідповідності у процесі; у результаті розгляду всіх даних аудиту з урахуванням його цілей готується висновок аудиту. Встановлення причин невідповідностей та рішення щодо розроблення КД для вдосконалення процесу приймаються безпосередньо відповідальними за процес</p>
<p>4. Удосконалення <i>Мета етапу</i> – розробка, апробація та впровадження рішень, що стосуються головних причин невідповідностей, а також використання даних для оцінювання рішень. <i>Дія</i> – розробляються та впроваджуються рішення, які спрямовані на усунення основних причин невідповідностей, визначених на етапі аналізу. Усі дії виконуються в рамках проєкту поліпшення відповідальними за проєкт і за участю осіб, відповідальних за процес</p>	<p>4. Удосконалення <i>Мета етапу</i> – розробка та впровадження рішень, що стосуються головних причин невідповідностей. <i>Дія</i> – розробляються та впроваджуються рішення, які спрямовані на усунення основних причин невідповідностей, визначених на етапі аналізу. Усі дії виконуються відповідальними за процес</p>

1	2
<p>5. Контроль <i>Мета етапу</i> – оцінювання та моніторинг результатів попередніх етапів. <i>Дія</i> – контроль виконання та перевірка результативності КД. Усі дії виконуються в рамках проекту поліпшення відповідальними за проект і за участю осіб, відповідальних за процес</p>	<p>5. Контроль <i>Мета етапу</i> – оцінювання та моніторинг результатів попередніх етапів. <i>Дія</i> – контроль виконання та перевірка результативності КД. Усі дії виконуються в рамках процесу аудиту та за участю осіб, відповідальних за процес</p>

Порівняння загальних етапів обох циклів (див. табл. 1) показав, що вони аналогічні. Зокрема, вони досліджують один об'єкт – процеси, використовуючи при цьому загальні цілі, схожі дії та їх послідовність й однакові джерела інформації щодо процесів. Отже, найперспективнішою основою здійснення ВА для діагностичного оцінювання, що застосовує статистичні методи та необхідну організаційну форму його здійснення, є цикл ВВАУК методології «Шість сигм».

Разом з тим у літературі з менеджменту якості, окрім загального опису діагностичного аудиту, інших не існує [6; 10; 11]. У науковій літературі також немає прикладів застосування статистичної теорії (діагностика стабільності та відтворюваності процесів) та циклу ВВАУК до здійснення ВА. Таким чином, для реалізації запропонованого вище способу організації діагностичного оцінювання процесів СУЯ виникає необхідність у розробці алгоритму діагностики стану СУЯ та його деталізації.

За характером оцінку розділяють на діагностичну та оцінку відповідності. Діагностичне оцінювання має на меті визначення слабких місць для поліпшення процесів [6]. Окремі публікації зарубіжних авторів [11; 16] пояснюють загальний порядок здійснення діагностичного аудиту, але за умови, що СУЯ впроваджена та працює, тобто створено персональну систему з урахуванням конкретних завдань та складеної культури даної державної установи.

Аудит відповідності, або оцінка відповідності, здійснюється з метою перевірки ступеня відповідності прийнятим методам виконання роботи. Оцінювання процесів СУЯ вимагає визначення показників, вказівку на застосування яких наведено у стандарті [7], де при описі циклу PDCA пояснюється, що «Аст» є дією щодо ПП показників функціонування процесів. Показники мають бути:

- ✦ вимірюваними;
- ✦ дієвими;
- ✦ не надлишковими, тобто не повинні дублювати один одного.

Аналіз існуючих підходів до вибору показників процесів свідчить про відсутність їх розмежування щодо використання в системі вимірювання, яка працює в безперервному режимі під час ВА. У публікаціях, присвячених цим питанням, найчастіше мова йде про показники, які відповідають цілям оцінювання тільки власників процесу [6; 10; 11]. Б. Андерсен [17] наводить основні відмінності між показниками, що використовуються у цих системах: «Показники, що використовуються для проведення самооцінки, мають іншу

природу (більш високий рівень і охоплюють усі процеси разом), ніж показники, які використовують у звичайній системі вимірювання».

Прикладні аспекти щодо кількісних (статистичних) методів оцінювання під час аудитів досліджуються, в основному, іноземними авторами: Б. Андерсен [17], Б. Робертсон [11] тощо. Однак при цьому дослідники мало уваги приділяють формуванню показників для оцінювання процесів СУЯ, що обмежує практичне застосування цих методів.

Методи оцінювання СУЯ безпосередньо пов'язані з визначенням критеріїв аудиту. Аудитор встановлює критерії аудиту (еталон для порівняння з його спостереженнями), які, на його думку, є важливішими. Однак практичне застосування цих критеріїв є складним, оскільки, відповідно до рекомендацій стандарту ISO 19011, вони є нечіткими (сукупність політик, процедур або вимог) та є загальними для оцінювання основних і допоміжних процесів СУЯ оцінювання. Основні та допоміжні процеси відрізняються змістом та їх вагомістю в СУЯ. Тому виявлені невідповідності за цими процесами теж мають відрізнятися за ступенем їх важливості. Деякі автори пропонують вирішення цього питання способом попередньої класифікації невідповідностей на критичні, мало критичні тощо [10; 12]. Однак цей спосіб є дещо суб'єктивним і складним, оскільки мають бути не тільки класифіковані невідповідності та встановлені критерії їх значимості, що вимагає тривалих і об'ємних досліджень документації СУЯ, але й розроблені стандартизовані алгоритми оцінювання основних і допоміжних процесів. У зв'язку з цим доречним є виявлення закономірностей оцінювання основних і допоміжних процесів СУЯ та визначення способу встановлення критеріїв аудиту для їх оцінювання, які мають враховувати вагомість їх впливу на забезпечення поліпшення результативності СУЯ. Цей спосіб є об'єктивнішим і дозволяє спростити оцінювання процесів СУЯ під час ВА.

Слід відзначити, що порядок та зміст оцінювання результативності СУЯ, що здійснюється під час ВА, не регламентовано ані стандартом [5], ані рекомендаціями ДСТУ ISO 19011 [7]. Це значно ускладнює встановлення показників для оцінювання результативності процесів та виконання вимог цього стандарту на практиці. Результативність процесу ототожнюють з «якісним результатом» або «якістю процесу». Згідно з положеннями стандартів серії ISO 9000, якість є універсальним поняттям, під яким розуміється, що якісне виконання процесу забезпечить досягнення якісного результату (створення

продукту або послуги). Якість характеризує дві категорії: категорію предметів (продукти праці – якість продукції) і категорію явищ (якість роботи, виробничого процесу). Параметри, що визначають якість продукції, умовно розділяють на організаційні (комплектність, строки та умови поставок, надання послуг тощо), нормативні (відповідність послуг стандартам, технічним умовам), технологічні тощо [11]. Разом з тим якість можна розглядати як інформацію про властивості об'єкта [10].

Обговорюючи питання оцінювання показників результативності процесу, більшість авторів [10–12] не тільки пов'язують їх з результатами процесу, але й вважають, що саме досягнення цілей характеризує його результативність, ототожнюючи, таким чином, поняття «результативність процесу» з поняттям «досягнення цілей процесу». Отже, ці показники мають давати можливість встановлювати і вимірювати цілі процесу, здійснювати моніторинг і прогнозувати тенденції для підвищення їх результативності. Показники для оцінювання результативності процесів за аналогією є показниками продукції процесу, оскільки характеризують його продукцію як результат його виконання. Беручи до уваги, що показники результативності процесу пов'язані з його результатами, можна припустити, що це – індикатори майбутніх результатів, які призначені для оцінки стану СУЯ, що дає менеджменту сигнал про негативні тенденції розвитку та допомагає вибрати спосіб удосконалення. Зокрема, якість виробу, час циклу або швидкість, точність доставки продукції є важливими показниками для оцінки стану СУЯ та найбільше відображатимуть вимоги щодо управління якістю відповідно до стандарту ISO 9001.

Використання статистичних даних для дослідження процесів СУЯ, своєю чергою, потребує застосування саме кількісних показників оцінювання їх результативності. Для одержання оцінки значень показників результативності у прийнятій практиці аудитів застосовують експертний та розрахунковий методи. Більшість публікацій з оцінювання результативності СУЯ під час ВА присвячені, в основному, експертним методам, які використовують якісні характеристики процесів, що оцінюють за балами [6; 11; 12]. Основним недоліком застосування таких методів є їх складність, оскільки таке оцінювання передбачає наявність великої кількості показників процесів, а їх визначення полягають в усередненні шляхом розрахунку комплексного або інтегрального показника результативності. При цьому отримується деяка узагальнена оцінка (зазвичай в балах), що не дає конкретного напрямку в поліпшенні СУЯ та не дозволяє встановити вимірювані цілі у сфері якості.

Як відомо, кваліметричні методики дають можливість оцінювати якість продукції, процесів та інших матеріальних і нематеріальних об'єктів навіть у тому випадку, коли її неможливо безпосередньо виміряти. Праці науковців [13; 14] присвячені питанням визначення показників для кількісного оцінювання об'єктів за допомогою кваліметричних методик та, в основному, спрямовані на оцінку якості продукції. З іншого боку, методики оцінювання якості продукції та якості про-

дукції процесу схожі та мають ознаки, подібні до оцінювання результативності. За аналогією під час оцінювання якості продукції процесу теоретично одержують кваліметричну оцінку, а фактично інтервал значень, який з достатнім ступенем обґрунтування характеризує його якісні властивості. Аналогічно, як і в задачах оцінювання якості продукції, в задачах вимірювання результативності також відбувається порівняння з допустимими значеннями та приймаються відповідні рішення. Тому цей спосіб можна використовувати під час ВА. Однак кваліметричні методики мають обмеження, пов'язані зі входною інформацією про якість процесів та особливостями її реалізації під час здійснення ВА, тому потребують уточнення. Згідно з принципами кваліметрії відносний рівень оцінювання дає найбільш закінчену та важливу інформацію про якість. Відносний показник у статистиці – це величина, яка дає числову міру співвідношення двох числових величин абсолютних показників і характеризує статистичну сукупність як об'єкти вимірювання, що може бути застосованим для оцінювання процесів СУЯ під час ВА.

Очевидно, що спосіб оцінювання результативності СУЯ, враховуючи принципи, що мають бути закладені в модель СУЯ, також має ґрунтуватися на системному підході, відповідно до якого її результативність більше, ніж результативність додавання окремих процесів (у рамках концепції цілісності система – більше, ніж просто сума її складових частин). Системний підхід в організації характеризується тим, що вся її діяльність підпорядкована єдиній меті. Отже, для загальної оцінки результативності СУЯ потрібно ввести показник, що відображає вимоги до досягнення її мети та визначити критерій її оцінювання.

Разом з тим метод аудиту на основі статистичного підходу має усунути суб'єктивне оцінювання результативності КД, яке пов'язано із експертним формуванням висновків ВА, що має місце при застосуванні традиційних методів оцінювання СУЯ, та ставить питання стосовно розроблення такого способу.

ВИСНОВКИ

Проведено аналіз стану впровадження СУЯ в органах влади та способів забезпечення ПП її результативності, що дало можливість вибрати для його реалізації процес ВА. Досліджено умови забезпечення ПП результативності СУЯ на основі застосування результатів ВА. Здійснено критичний аналіз існуючих методів організації ВА та способів дослідження процесів СУЯ в аспекті отримання достовірних доказів аудиту для забезпечення об'єктивного оцінювання СУЯ. Проведені дослідження процесу ВА дають можливість стверджувати, що його методи та способи організації, які існують в наукових розробках, є обмеженими для забезпечення ПП результативності СУЯ та потребують удосконалення. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Ганочька С. О. Інтерпретація стандарту ISO 9001-2001 для органів державної влади. Державне будівництво. 2008. № 2. URL: www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/n_2_2008/doc/1/09.pdf

2. Лахижа М. І. Система управління якістю в органах влади (вітчизняний та зарубіжний досвід): монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 131 с.

3. Маматова Т. Система забезпечення якості суспільних послуг. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. пр. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2004. Вип. 4. С. 103–113.

4. Кас'яненко Д. В. Система управління якістю в органах влади: аспекти теорії та практики: метод. посіб. Запоріжжя: ЗЦППКК, 2014. 121 с.

5. Методичні рекомендації щодо розроблення та впровадження систем управління якістю відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001–2001 в органах виконавчої влади: Додаток 3 до спільного наказу Держспоживстандарту України та Головдержслужби України від 31 липня 2006 р. № 273/221. URL: www.guds.gov.ua/control/uk/publish. Рубрика

6. Конти Т. Качество – упущенная возможность?/пер. с итал. В. Н. Загребельного. М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. 216 с.

7. Наставниці щодо здійснення аудитів систем управління якістю і (або) екологічного управління (ISO 19011:2002, IDT): ДСТУ ISO 19011:2003 (Чинний від 2004-07-01). Київ: Держспоживстандарт України, 2004. 25 с.

8. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008, IDT): ДСТУ ISO 9001:2009 (Чинний від 2009-09-01). Київ: Держстандарт України, 2009. 26 с.

9. Якушев М. В. Проблемы внутреннего аудита. *Методы менеджмента качества*. 2004. № 4. С. 47–48.

10. Бейсова Р. С. Аудит качества: учеб. пособ. Ульяновск: УлГТУ, 2006. 66 с.

11. Андерсен Б., Робертсон Б. Лекции об аудите качества/под общ. ред. Ю. П. Адлера. М.: Стандарты и качество, 2000. 264 с.

12. Лapidus В. А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. 432 с.

13. Новіков В. Інноваційна модель системи управління якістю. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2011. № 4. С. 55–59.

14. Ефимов В. В., Туманова А. Н. Внутренний аудит качества и самооценка организации: учеб. пособ. Ульяновск: УлГТУ, 2007. 123 с.

15. Brassard М., Финн Л., Джинн Д., Риттер Д. Карманний справочник по инструментам и методам для команд совершенствования Шести Сигм/пер. с англ. Киев: Украинская ассоциация качества, 2003. 264 с.

16. Огвоздин В. Ю. Роль и место цикла PDCA в управлении качеством. *Стандарты и качество*. 2005. № 4. С. 86–87.

17. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования/пер. с англ. С. В. Ариничева; науч. ред. Ю. П. Адлер. М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. 272 с.

REFERENCES

Andersen, B., and Robertson, B. *Leksii ob audite kachestva* [Lectures on audit quality]. Moscow: Standarty i kachestvo, 2000.

Andersen, B. *Biznes-protsessy. Instrumenty sovershenstvovaniya* [Business processes. Tools improvement]. Moscow: Standarty i kachestvo, 2005.

Beysova, R. S. *Audit kachestva* [Audit quality]. Ulianovsk: ULGTU, 2006.

Brassard, M. et al. *Karmannyi spravochnik po instrumentam i metodam dlya komand sovershenstvovaniya Shesti Sigm* [The pocket guide to instruments and methods for improvement of Six Sigma]. Kyiv: Ukrainskaya assotsiatsiya kachestva, 2003.

Efimov, V. V., and Tumanova, A. N. *Vnutrenniy audit kachestva i samootsenka organizatsii* [Internal audit quality self-assessment by the organization]. Ulianovsk: ULGTU, 2007.

Hanotska, S. O. "Interpretatsiia standartu ISO 9001-2001 dlia orhaniv derzhavnoi vlady" [Interpretation of the standard ISO 9001-2001 for the public authorities]. *Derzhavne budivnytstvo*. 2008. www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/n_2_2008/doc/1/09.pdf

Konti, T. *Kachestvo – upushchennaya vozmozhnost?* [Quality – a missed opportunity?]. Moscow: Standarty i kachestvo, 2007.

Kasianenko, D. V. *Systema upravlinnia yakistiu v orhanakh vlady: aspekty teorii ta praktyky* [The quality management system in government: aspects of theory and practice]. Zaporizhzhia: ZTsPPKK, 2014.

Lapidus, V. A. *Vseobshcheye kachestvo (TQM) v rossiyskikh kompaniyakh* [Universal quality (TQM) in Russian companies]. Moscow: Tipografiya «Novosti», 2000.

[Legal Act of Ukraine] (2006). www.guds.gov.ua/control/uk/publish. Рубрика

Lakhyzha, M. I. *Systema upravlinnia yakistiu v orhanakh vlady (vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid)* [The quality management system in government (Russian and foreign experience)]. Poltava: RVV PUSKU, 2008.

Mamatova, T. "Systema zabezpechennia yakosti suspilnykh posluh" [The quality assurance system in the public services]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, no. 4 (2004): 103-113.

Novikov, V. "Innovatsiina model systemy upravlinnia yakistiu" [An innovative model of quality management system]. *Standartyzatsiia, sertyfikatsiia, yakist*, no. 4 (2011): 55-59.

Nastanovy shchodo zdiisnennia audytiv system upravlinnia yakistiu i (abo) ekolohichnoho upravlinnia (ISO 19011:2002, IDT): DSTU ISO 19011:2003 (Chynnyi vid 2004-07-01) [Guidelines for the implementation of audits of quality management systems and (or) environmental management (ISO 19011:2002, IDT): DSTU ISO 19011:2003 (date of introduction 2004-07-01)]. Kyiv: Derzhspozhyvstandart Ukrainy, 2004.

Ogvozdin, V. Yu. "Rol i mesto tsikla PDCA v upravlenii kachestvom" [The role and place of the PDCA cycle in quality management]. *Standarty i kachestvo*, no. 4 (2005): 86-87.

Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy (ISO 9001:2008, IDT): DSTU ISO 9001:2009 (Chynnyi vid 2009-09-01) [The quality management system. Requirements (ISO 9001:2008, IDT): DSTU ISO 9001:2009 (Valid from 2009-09-01)]. Kyiv: Derzhstandart Ukrainy, 2009.

Yakushev, M. V. "Problemy vnutrennego audita" [Problems of internal audit]. *Metody menedzhmenta kachestva*, no. 4 (2004): 47-48.