

**Н. В. Третьякова**  
**ФГАОУ ВО «Российский государственный**  
**профессионально-педагогический университет», Екатеринбург**  
**Russian state vocational pedagogical university, Ekaterinburg**  
**tretjakovnat@mail.ru**

**ПОДХОДЫ И СПОСОБЫ ПРОВЕДЕНИЯ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА  
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**  
**APPROACHES AND METHODS OF INTERNAL AUDIT  
OF THE EDUCATIONAL ORGANIZATION**

**Аннотация.** Раскрыта сущность применения процессного подхода в управлении образовательной организацией, неотъемлемой частью которого является внутренний аудит. Раскрыты способы проведения аудита: аудит сквозных процессов и аудит подразделений. Показаны преимущества и недостатки каждого из рассматриваемых подходов.

**Abstract.** The essence of application of process approach in management of the educational organization which integral part is internal audit is revealed. The methods of audit are disclosed: audit of end-to-end processes and audit of departments. The advantages and disadvantages of each of the approaches are shown.

**Ключевые слова:** управление на основе процессного подхода; внутренний аудит; аудит сквозных процессов; аудит подразделений.

**Keywords:** management based on the process approach; internal audit; audit of end-to-end processes; audit of departments.

Сегодня образовательные организации выстраивают свои системы управления на основе процессного подхода. Сущность внедрения процессного подхода заключается в том, что организация, рассматривается как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих процессов, а управление организацией осуществляется посредством управления этими процессами. Соответственно, процессный подход ориентирован, в первую очередь, не на организационную структуру организации, а на ее процессы, конечными целями которых является создание продуктов или услуг, представляющих ценность для внешних и внутренних потребителей. В этом случае мы наблюдаем смещение акцентов от управления отдельными структурными элементами на управление процессами, связывающими воедино деятельность структурных элементов [2, 4, 5].

Неотъемлемой частью управления процессом являются сбор, оценка и анализ данных, характеризующих его качество, то есть проведение внутренних аудитов. Сегодня Национальным стандартом Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 19011-2012 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента» даны руководящие указания по аудиту систем менеджмента, включая принципы аудита, управление программами аудита и проведение аудитов систем менеджмента, а также указания по оценке компетентности лиц, участвующих в процессе аудита. Сам термин «аудит» стандарт трактует как систематический, независимый и документируемый процесс получения объективных свидетельств и их объективного оценивания для установления степени соответствия критериям аудита (п. 3.13.1).

Деятельность образовательной организации может быть рассмотрена в соответствии с рисунком 1. На предложенной схеме видно, что процессы образуются из связанных фрагментов деятельности подразделений. Деятельность подразделений представляет собой набор фрагментов различных сквозных процессов. При такой организации, аудит можно организовать двумя способами (или тремя, если применить комбинацию из двух): 1) аудит сквозных процессов; 2) аудит подразделений. В обоих случаях оценивается работа всей образовательной организации [2, с. 166].

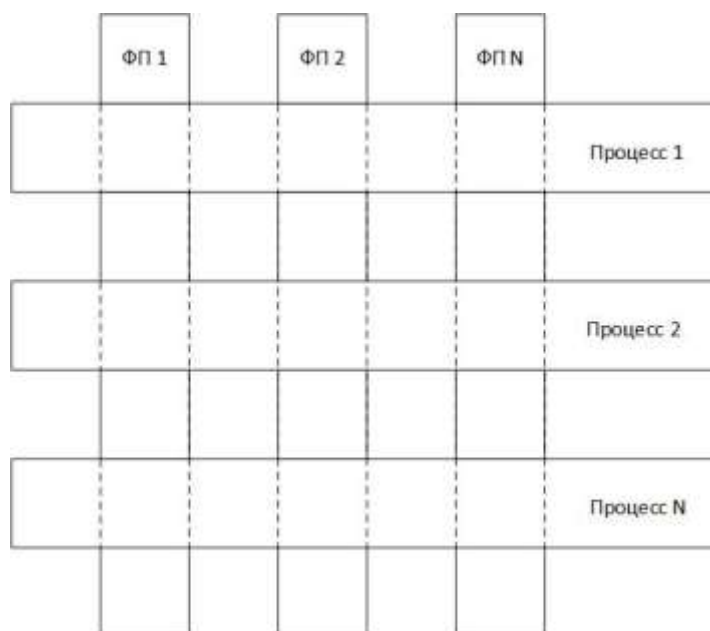


Рисунок 1 – Пример взаимосвязи процессов и подразделений образовательной организации: ФП – функциональное подразделение

Преимущества и недостатки каждого из рассматриваемых подходов относительно ценности результата аудита для руководства, степени сложности планирования и проведения, а также соответствия требованиям Национального стандарта Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» представлены в таблице 1 [2, 4].

Таблица 1 – Сравнение подходов к организации аудита

Подход к организации аудита	Критерии оценки		
	Ценность результата аудита для руководства	Степень сложности планирования и проведения	Соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9000-2015
Аудит процессов	<i>Высокая</i> Позволяет собрать свидетельства для обоснованного решения об улучшении процессов и организации в целом	<i>Достаточно высокая сложность</i> Требует тщательного планирования и хорошей координации при проведении	<i>Соответствует</i> Позволяет достигнуть тех целей, которые установлены в стандарте
Аудит подразделений	<i>Невысокая</i> Позволяет получить фрагментарные данные, на основе которых можно принять обоснованное решение лишь о локальных улучшениях	<i>Существенно проще</i> Не требует предварительной идентификации процессов и привязки их к организационной структуре, позволяет выбрать для проверки близко расположенные подразделения и	<i>Соответствует</i> Установление результативности организации сопряжено либо с большими затратами для обеспечения надежных свидетельств,

		минимизировать затраты на перемещения. Упрощается организация и координация проведения аудита. Может быть рекомендован, когда на первый план выдвигается снижение затрат на планирование и проведение аудитов	либо с риском получения недостоверной оценки результативности
--	--	---	---

Следует обратить внимание на то, что в случае если образовательная организация считает эффективной свою деятельность (отвечающей требованиям потребителей) то вполне целесообразным может быть применение планирования и проведения внутренних аудитов подразделений. Если же образовательная организация заинтересована в получении точных данных об эффективности ее функционирования и дальнейшего совершенствования на основе этих данных, то только аудит процессов позволит обеспечить достижение подобных целей.

Аудит процесса как оценка последовательно осуществляемых шагов и взаимосвязей с другими процессами подразумевает анализ действий по превращению входов в выходы (по терминологии Национального стандарта Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» входами для процесса обычно являются выходы других процессов, а выходы процессов обычно являются входами для других процессов – п. 3.4.1; выход – результат процесса – п. 3.7.5). В этом его особая ценность, так как он нацеливает на функциональный цикл и общие результаты, а не на отдельные показатели.

Аудит процесса проводят, используя обычно два способа: 1) аудит, ориентированный на требования и 2) аудит, основанный на процессном подходе [3, с. 9].

1) *Аудит, ориентированный на требования.* При проведении данного аудита процесса проверяют по выбранным элементам их соответствие требованиям. Ценность этого метода заключается в его прямой связи с требованиями лицензионных и иных нормативных документов. Данный аудит обеспечивает уверенность в том, что люди знают соответствующие требования, а организация их выполняет [3, с. 9]. Такой аудит помогает подготовиться к внешним аудитам, поскольку в обоих случаях применяются одни и те же критерии.

2) *Аудит, основанный на процессном подходе.* При аудите на основе процессного подхода осуществляется проверка соответствия установленной последовательности шагов – от входа до выхода. Процессы, подлежащие аудиту, описываются с использованием соответствующего набора компонентов: сотрудники, участвующие в процессе; необходимое материально-техническое оснащение; образовательная среда (в том числе информационно-образовательная); методы контроля и мониторинга; используемые материалы (различного рода информация).

Применение данных компонентов служит гарантией того, что все аспекты процесса будут оценены. Данные компоненты также используются для построения причинно-следственных диаграмм, позволяющие анализировать причины возникающих проблем (рисунок 2) [2, с. 168].

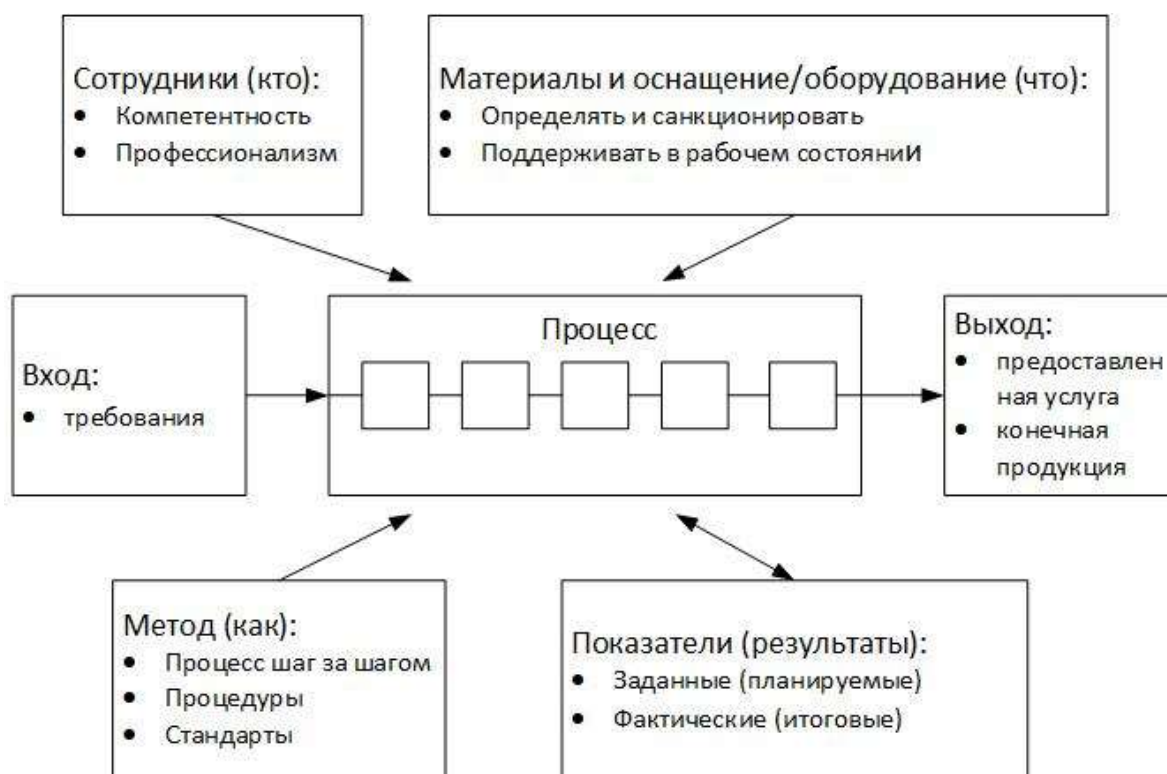


Рисунок 2 – Причинно-следственная диаграмма

Таким образом, проведение внутренних аудитов, как основной элемент процессного управления образовательной организацией – требование объективной реальности. Управление образовательной организацией может быть эффективно лишь тогда, когда оно осознанно нацелено на управление процессами, являющимися основным содержанием деятельности любой организации при наличии у нее четко определенных целей.

### Список литературы

1. Горбунов А.В. Аудит процессов или аудит подразделений? // Методы менеджмента качества. 2007. № 1. С. 15–18.
2. Панасюк В.П., Третьякова Н.В. Качество образования: инновационные тенденции и управление: монография. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2018. 201 с. Режим доступа: <http://elar.rsvpu.ru/978-5-8050-0635-8>.
3. Рассел Д.П. Аудит процессов и методы его проведения // Методы менеджмента качества. 2007. № 5. С. 8–11.
4. Третьякова Н.В. Процессный подход к управлению качеством здоровьесберегающей деятельности образовательного учреждения: монография; науч. ред. В. А. Федоров. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2016. 166 с.
5. Fedorov V.A., Tretyakova N.V. Quality management of educational institutions in protecting students' health: conceptual and structural-functional innovations [Электронный ресурс] // Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2015. № 6 (150). P. 134–143. Режим доступа: <http://nvngu.in.ua/index.php/ru/glavnaya/1169-ruscat/arkhiv-zhurnala/2015/soderzhanie-6-2015/ekonomika-i-upravlenie/3286-upravlenie-kachestvom-zdorovesberegayushchej-deyatelnosti-obrazovatelnykh-organizatsij-kontseptualnye-i-strukturno-funktsionalnye-innovatsii>.