

## ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРОВЕДЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ЯК ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

*Ірина Сингаївська<sup>1</sup>, Тетяна Лісніченко<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Кандидат психологічних наук, професор, директор ННІ психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: irinas@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6802-0081>

<sup>2</sup>Магістрантка, кафедра психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: lisnichenkotv@krok.edu.ua

## PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF INTERNAL AUDIT AS A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IMPLEMENTATION PROCESS

*Iryna Synhaivska<sup>1</sup>, Tetiana Lisnichenko<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>PhD (Psychological sciences), Professor, Director of the Academic and Scientific Institute of Psychology, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: irinas@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6802-0081>

<sup>2</sup>Master's degree student, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: lisnichenkotv@krok.edu.ua

**Анотація.** У статті розкриті психологічні аспекти проведення внутрішнього аудиту, як процесу впровадження системи управління якістю. Наведені фахові та особисті якості аудитора під час проведення внутрішнього аудиту. Наведено визначення аудиту як процесу, який повинен бути одним з найважливіших інструментів для оцінювання функціонування системи управління якістю. Вивчення психологічних аспектів відіграє важливу роль як у встановленні сприятливого психологічного клімату на підприємстві, що призводить до поліпшення діяльності, так і до зниження емоційного виснаження, стресу та тривожності шляхом пояснення, для чого саме потрібен не тільки внутрішній аудит, але й система управління якістю. При аналізі проблеми психології забезпечення та впровадження СУЯ на підприємствах, були розглянуті соціально-психологічні (виховання та мотивація) та психологічні (створення психологічного клімату в колективі, психологічна дія позитивними прикладами) чинники. Згадуються специфічні методи, що використовують у внутрішньому аудиті: спеціальне спостереження за окремими явищами, процесами і речами; інспектування; огляди; запити; усне чи письмове підтвердження фактів; аналітичні розрахунки; моделювання явищ і процесів; різні види аналізу; дослідження аномальних ситуацій; анкетування; опитування тощо. Визначена роль психологічних методів управління, таких як методи професійного відбору та навчання. Дієвість організації залежить від того, як персонал поводить себе в межах системи, у якій він працює. У межах організації персонал стає залученим і діє згуртовано у разі спільного розуміння політики у сфері якості та результатів, які бажані здобути організація. Співробітники можуть діяти самостійно, але у межах правил та вимог, визначених керівником. Домінуюча сфера в такій організації – діяльність, фокус – на результаті.

**Ключові слова:** внутрішній аудит, система управління якістю, психологічні аспекти, психологічні рекомендації.

**Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0; бібл.: 12**

**Abstract.** The article reveals the psychological aspects of internal audit as a process of implementing a quality management system. The professional and personal qualities of the auditor during the internal audit are presented. The definition of audit as a process that should be one of the most important tools for assessing the functioning of the quality management system is given. The study of psychological aspects plays an important role both in establishing a favorable psychological climate at the enterprise, which leads to improved performance and to reducing emotional exhaustion, stress and anxiety by explaining why not only internal audit but also the quality management system is needed. Analyzing the problems of the psychology of ensuring and implementing the QMS at enterprises, the author considers socio-psychological (education and motivation); psychological (creating a psychological climate in the team, psychological impact by positive examples) factors. The author mentions specific methods used in internal audit: special observation of certain phenomena, processes and things; inspection; reviews; inquiries; oral or written confirmation of facts; analytical calculations; modeling of phenomena and processes; various types of analysis; study of abnormal situations; questionnaires; surveys, etc. The role of psychological methods of management, such as methods of professional selection and training, is defined. The effectiveness of an organization depends on how the staff behaves within the system in which

*it operates. Within the organization, the staff becomes involved and acts in a cohesive manner if there is a common understanding of the quality policy and the results that the organization wants to achieve. Employees can act independently, but within the rules and requirements set by their manager. The dominant sphere in such an organization is activity, with a focus on results.*

**Keywords:** *internal audit, quality management system, psychological aspect, psychological recommendations.*

**Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 0; bibl.: 12**

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання кардинально змінюються підходи щодо методів організації та проведення внутрішньогосподарського контролю на підприємстві, в тому числі його нової форми – внутрішнього аудиту.

Відповідно до п. 3.13.1 ДСТУ ISO 9000: 2015, аудит – систематичний, незалежний і задокументований процес отримання об’єктивних доказів та їх об’єктивного оцінювання, щоб визначити ступінь дотримання критеріїв аудиту [1].

Відповідно до ідеології стандарту ISO 9001, внутрішні аудити повинні бути одним з найважливіших інструментів для оцінювання функціонування системи управління якістю. Для вищого керівництва внутрішні аудити повинні бути незалежним джерелом об’єктивної інформації про стан функціонування процесів та структурних підрозділів підприємства [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика внутрішнього аудиту розкрита в роботах: Ю. Великого, Н. Красун, Т. Сазонова, В. Даниленко.

У роботі Ю. Великого проаналізовано особливості та визначено етапи організації внутрішнього аудиту [3]. Значну увагу приділено нормативним документам, а саме стандартам з якості, у яких визначені основні вимоги щодо внутрішнього аудиту та системи управління якістю.

Н. Красун та О. Проскурня розкрили ідеологію стандарту ISO 9001, відповідно до якої внутрішні аудити повинні бути одним з найважливіших інструментів для оцінювання функціонування системи управління якістю. Для вищого керівництва внутрішні аудити повинні бути незалежним джерелом об’єктивної інформації про стан функціонування процесів та структурних підрозділів підприємства [2].

О. Шостаківська [4] основною метою вивчення курсу «Внутрішнього аудиту» визначає навчання студентів вміло застосовувати знання з внутрішнього аудиту на практиці, кваліфіковано використовувати у майбутній практичній роботі сучасні методи внутрішнього аудиту для попередження і ліквідації порушень і недоліків, виявлення резервів ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів господарюючих суб’єктів.

М. Пушкар та В. Семанюк розглядають внутрішній аудит як складову системи контролю, що поєднує контрольну-консультаційні та інформаційні функції з визначення ефективності роботи підприємства [5]. Психологічні методи управління персоналом розглядаються у роботі Т. Сазонової та В. Даниленко [6]. Г. Роголь [7] приділяє увагу проведенню дистанційного внутрішнього аудиту, розкриває змістовні аспекти аудиту.

У ряді психологічних досліджень [8; 9] обґрунтовано актуальність проблеми професійної успішності особистості та організації, роль впровадження системи управління якістю у підвищенні успішності та ефективності діяльності; проаналізовано психотехнологічні та психологічні ресурси управління образом суспільних і освітніх інновацій, що допомагає зрозуміти важливість врахування психологічних аспектів при впровадженні системи управління якістю.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Наразі мало досліджено психологічні аспекти проведення внутрішнього аудиту як процесу впровадження системи управління якістю; потребують додаткового вивчення аспекти створення необхідних умов для професійної діяльності працівників, за яких

знижується емоційне виснаження працівників; використання психологічних рекомендацій працівниками, які беруть участь у впровадженні системи управління якістю на підприємстві.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає в аналізі психологічних аспектів проведення внутрішнього аудиту, як процесу впровадження системи управління якістю.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Організація внутрішнього аудиту є економічним процесом та засобом досягнення мети, яка полягає в порівнянні корисності системи внутрішнього контролю та всіх процесів підприємства.

У внутрішньому аудиті використовують специфічні методи: спеціальне спостереження за окремими явищами, процесами і речами; інспектування; огляди; запити; усне чи письмове підтвердження фактів; аналітичні розрахунки; моделювання явищ і процесів; різні види аналізу; дослідження аномальних ситуацій; анкетування; опитування тощо [5]. Людський чинник може мати вирішальне значення у цьому процесі, тому його потрібно враховувати під час визначення середовища для функціонування процесів, наприклад, уникаючи високих робочих навантажень і стресів (для запобігання можливим помилкам, перевтомленню чи психологічному тиску на роботі).

Бажаним є створення сприятливого соціально-психологічного клімату, що включає організацію роз'яснювальної роботи: потрібно пояснити причини і характер впровадження, детально розповісти про конкретну вигоду для кожного. Це можливо реалізувати шляхом проведення низки заходів: практичних семінарів, круглих столів, візуальних та групових бесід, індивідуальних консультацій [10]. Головним у процесі «внутрішнього аудиту» є аудитор. Аудитор системи управління якістю повинен мати певні особистісні якості та мати відповідну компетентність для проведення аудиту. Під час провадження аудиторської діяльності

аудитори мають виявляти відповідні фахові якості.

Важливими фаховими якостями аудитора є:

– етичність, тобто справедливість, правдивість, щирість, відвертість та ввічливість;

– неупередженість, тобто готовність розглядати альтернативні ідеї чи погляди;

– дипломатичність, тобто тактовність у ставленні до окремих осіб;

– спостережливість, тобто готовність до активного ознайомлення з навколишнім середовищем і видами робіт;

– сприйнятливості, тобто здатність інстинктивно відчувати ситуацію та розуміти її;

– різнобічність, тобто здатність легко адаптуватися до різних ситуацій;

– наполегливість, тобто завзятість і цілеспрямованість;

– рішучість, тобто здатність своєчасно робити висновки на основі логічного мислення та аналізування;

– упевненість у собі, тобто здатність діяти та приймати рішення незалежно, результативно взаємодіючи з іншими особами;

– здатність діяти непохитно, тобто відповідально та етично, навіть якщо ці дії не завжди можуть сприймати інші, а іноді вони можуть спричинювати не узгоджуючи конфронтацію;

– відкритість до поліпшення, тобто готовність навчатися на ситуаціях;

– сприйнятливості щодо культури, тобто уважність та ввічливість до культури об'єкта аудиту;

– здатність до співпраці, тобто готовність результативно взаємодіяти з іншими особами, зокрема членами групи аудиту і персоналом об'єкта аудиту [11].

Аудит системи якості, як правило, повинен містити у собі компоненти спілкування між людьми, передачі і засвоєння інформації. Іншими словами, перевірка супроводжується процедурою навчання, що створює основу для взаєморозуміння між співробітниками різних підрозділів компанії [2].

Необхідно враховувати психологічні особливості працівників і представляти матеріали в зручній для сприйняття формі (одній людині зручніше користуватися таблицями, інша краще сприймає текст, третя швидше розуміє, продивляючись первинні документи). Важливо не вважати це примхами менеджменту та враховувати індивідуальні особливості сприйняття інформації [12].

Одним з психологічних аспектів внутрішнього аудиту є зв'язок з ключовим персоналом. Відповідальний персонал повинен бути доступний протягом усього аудиту.

Опитування є важливим засобом збирання інформації, його треба виконувати з урахуванням конкретної ситуації та особливостей особи, яку опитують, або віч-на-віч, або за допомогою інших засобів спілкування. Однак аудитор має розглянути таке:

- опитувати треба осіб належних рівнів і функційних підрозділів, діяльність або робочі завдання яких охоплено сферою аудиту;

- опитування потрібно проводити в робочі години і, за можливості, на робочому місці особи, яку опитують;

- докласти зусиль, щоб опитувана особа почувала себе невимушено перед опитуванням і під час опитування;

- причину опитування та будь-які записи треба пояснити;

- розпочинати опитування можна з прохання до осіб описати свою роботу;

- тип застосовуваного запитання треба ретельно вибирати (наприклад, відкриті, закриті, навідні запитання, метод позитивного оцінювання ситуації);

- усвідомити обмеженість невербального спілкування за віртуальних умов; замість цього треба зосередити увагу на типі запитань, які треба використовувати для пошуку об'єктивних доказів;

- результати опитування треба підсумувати та проаналізувати за участю особи, яку опитували;

- особам, яких опитували, треба висловити подяку за їхню участь і співпрацю [11].

В умовах сьогодення частіше за все проводиться дистанційний аудит. До ризиків віддаленого (дистанційного) аудиту належать питання:

- інформаційної безпеки;

- захисту даних та конфіденційності;

- правдивості та якості зібраних об'єктивних доказів [7].

Проведення інтерв'ю з персоналом. Цю частину аудиту можна реалізувати за допомогою телефонного зв'язку, відеозв'язку тощо. Інтерв'ювання повинно проводитись в онлайн-режимі, хоча аудитор може надіслати запитання задалегідь. При цьому нотатки, які аудитор робить під час інтерв'ю, зберігаються як свідчення аудиту.

До психологічних методів управління належать методи професійного відбору та навчання [6]. Найбільш поширеним методом навчання є інструктаж, на другому місці – наставництво, на третьому – ротація, на четвертому – учнівство, тобто на підприємстві є популярними всі методи навчання на робочому місці.

Використання опитувальних листів, на нашу думку, має такі переваги: скорочення часу проведення аудиту на місцях підрозділу, що є об'єктом аудиту, на учасника аудиторської перевірки, психологічна підготовка підрозділу, що є об'єктом аудиту, до роботи аудиторів. Під час впровадження СУЯ кожен працівник діє відповідно до власних установок. У кожного свій мотиваційний комплекс. У процесі впровадження СУЯ задіяні всі працівники підприємства, значну роль відіграє керівництво.

Для сприяння мотиваційним заходам щодо навчання керівництво прикладає багато зусиль шляхом проведення семінарів, зустрічей.

Навчання персоналу перед проведенням внутрішнього аудиту дає такі переваги для підприємства:

- підвищення ефективності роботи працівників, прискорення процесу виходу

працівника на потрібний рівень продуктивності;

– налагодження та підтримка позитивних відносин в колективі;

– запобігання суттєвим помилкам, яких можуть допустити нові працівники;

– скорочення витрат часу досвідчених працівників на надання допомоги новим працівникам в процесі виконання посадових обов'язків;

– мінімізація плинності кадрів.

Переваги навчання персоналу перед проведенням внутрішнього аудиту для працівників:

– налагодження відносин в колективі;

– швидке входження в робочий процес та отримання нових знань та навичок;

– зниження рівня тривожності та невпевненості перед зауваженнями керівника, які можуть бути пов'язані з тим, що новачок виконує поставлені перед ним завдання не так швидко, як інші працівники;

– зниження рівня страху працівника бути звільненим під час проходження випробувального терміну.

**Висновки.** Під час проведення внутрішнього аудиту працівники отримують певний стрес, виникає тривожність. Тому врахування психологічних аспектів впровадження системи управління якістю виходить на перший план. Для профілактики та подолання стресу під час проведення внутрішніх аудитів пропонується проводити навчання працівників з використанням методик зниження тривожності та підвищення мотивації до самовдосконалення. Навчання персоналу перед проведенням внутрішнього аудиту дає значні переваги як для підприємства, так і для кожного працівника зокрема.

#### Література:

1. Системи управління якістю. Основні положення та словник (ISO 9000:2015, IDT): ДСТУ ISO 9000:2015. К. : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 50 с.
2. Красун Н. Л., Проскурня О. М. Психологічні аспекти проведення внутрішніх аудитів на фармацевтичних підприємствах. Управління якістю

в фармації : матер. VIII Науково-практичної конференції. (23 травня 2014 р., м. Харків). Харків : Вид-во НФаУ, 2014. С. 59–61.

3. Великий Ю. В. Етапи внутрішнього аудиту на підприємстві. К. : Агросвіт, 2017. № 7. С. 28–31.

4. Шостаківська Н. М. Методичні вказівки для практичних занять з дисципліни «Внутрішній аудит». Тернопіль : ТНТУ, 2014. 28 с.

5. Пушкар М. С., Семанюк В. З. Внутрішній аудит: підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 211 с.

6. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород, 2020. Вип. 29. С. 142–147.

7. Роголь Г. Дистанційний аудит систем менеджменту. *Управління якістю*. 2022. № 1-2 (49-50). С.16–23.

8. Сингаївська І. В. Аналіз теоретико-методологічних підходів до вивчення проблеми професійної успішності особистості. *Актуальні проблеми психології* : зб. наукових праць. Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. К. : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2014. Вип. 41. С. 168–176.

9. Петрунько О.В. Психотехнологічні та психологічні ресурси управління образом суспільних і освітніх інновацій. Проблеми політичної психології та її роль у становленні громадянина Української держави: зб. наук. праць. К. : Міленіум, 2011. Вип. 12. С. 215-225.

10. Яцишин А. В., Лупаренко Л. А. Соціально-психологічні аспекти забезпечення відкритого доступу з використанням електронних журнальних систем. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. Житомир, 2013. Вип. 4. С. 69–74.

11. Настанови щодо проведення аудитів систем управління (ISO 19011:2018, IDT): ДСТУ ISO 19011:2019. К. : ДП «УкрНДНЦ», 2020. 40 с.

12. Каменська Т. О., Редько О. Ю. Внутрішній контроль і аудит в управлінні: практ. посіб. К. : ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2015. 375 с.

#### Reference:

1. Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk (ISO 9000:2015, IDT): DSTU ISO 9000:2015. K. : DP «UkrNDNTs», 2016. 50 p.
2. Krasun N. L., Proskurnia O. M. Psykholohichni aspekty provedennia vnutrishnikh audytiv na farmatsevychnykh pidpryemstvakh. Upravlinnia yakistiu v farmatsii : mater. VIII Naukovo-praktychnoi konferentsii. (23 travnia 2014 r., m. Kharkiv). Kharkiv : Vyd-vo NFaU, 2014. pp. 59–61.
3. Velykyj Yu. V. Etagy vnutrishn'oho audytu na pidpryemstvi. K. : Ahrosvit, 2017. № 7. pp. 28–31.

4. Shostakivs'ka N. M. Metodychni vказivky dlia praktychnykh zaniat' z dystsypliny «Vnutrishnij audyt». Ternopil' : TNTU, 2014. 28 p.
5. Pushkar M. S., Semaniuk V. Z. Vnutrishnij audyt: pidruchnyk. Ternopil': TNEU, 2016. 211 p.
6. Sazonova T. O., Danylenko V. V. Zastosuvannia psykholohichnykh metodiv upravlinnia personalom pidpriemstva v konkurentnykh umovakh hospodariuvannia. Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. Uzhhorod, 2020. Vyp. 29. S. 142–147.
7. Rohol' H. Dystantsijnyj audyt system menedzhmentu. Upravlinnia iakistiu. 2022. № 1-2 (49-50), pp.16–23.
8. Synhais'ka I. V. Analiz teoretyko-metodolohichnykh pidkhodiv do vyvchennia problemy profesijnoi uspishnosti osobystosti. Aktual'ni problemy psykholohii : zb. naukovykh prats'. T. 1: Orhanizatsijna psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia. Sotsial'na psykholohiia. K. : Instytut psykholohii imeni H. S. Kostiuksa NAPN Ukrainy, 2014. Vyp. 41. pp. 168–176.
9. Petrun'ko O.V. Psykhotekhnolohichni ta psykholohichni resursy upravlinnia obrazom suspil'nykh i osvitynykh innovatsij. Problemy politychnoi psykholohii ta ii rol' u stanovlenni hromadianyna Ukrain's'koi derzhavy: zb. nauk. prats'. K. : Milenium, 2011. Vyp. 12. pp. 215-225.
10. Yatsyshyn A. V., Luparenko L. A. Sotsial'no-psykholohichni aspekty zabezpechennia vidkrytoho dostupu z vykorystanniam elektronnykh zhurnal'nykh system. Visnyk Zhytomyrs'koho derzhavnoho universytetu imeni Ivana Franka. Zhytomyr, 2013. Vyp. 4. pp. 69–74.
11. Nastanovy schodo provedennia audytiv system upravlinnia (ISO 19011:2018, IDT): DSTU ISO 19011:2019. K. : DP «UkrNDNTs», 2020. 40 p.
12. Kamens'ka T. O., Red'ko O. Yu. Vnutrishnij kontrol' i audyt v upravlinni: prakt. posib. K. : DP «Inform.-analit. ahentstvo», 2015. 375 p.