

16.11.2000 r. [Elektronny`j resurs]. – Rezhy`m dostupu:  
<http://zakon.nau.ua>.

*Рецензент: Харічков С.К. д.е.н., професор, зав. кафедри менеджменту, заступник директора з наукової роботи Інституту бізнесу, економіки та інформаційних технологій Одеського національного політехнічного університету*

18.05.2015

УДК 336.22(477)

*Волкова Кристина*

## **ПОДАТКОВЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ В УКРАЇНІ ЯК СКЛАДОВА ПРОЦЕСУ АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКІВ**

Проблема оцінки та розробки шляхів підвищення ефективності податкового адміністрування досить складна, а тому є предметом дискусій і всебічного аналізу науковців та практиків. На сьогодні в Україні існує низка чинників, які негативно впливають на якість податкового адміністрування. Основними з них є: недосконалість та нестабільність податкового законодавства, поганий фінансовий стан значної кількості платників податків, негативне ставлення і недовіра платників податків до податкових органів, схильність до уникнення сплати податків та ухилення від оподаткування. Податкове адміністрування можна представити як механізм управління відносинами у податковій сфері, що проявляється через різні напрями діяльності. У статті досліджено основні перешкоди для ефективного функціонування вітчизняної системи адміністрування податків. Більш детально зосереджено увагу на дисбалансах податкового консультування платників податків органами ДФС України.

**Ключові слова:** адміністрування податків, податкове консультування, платники податків, податкова звітність.

*Волкова Кристина*

## **НАЛОГОВОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В УКРАИНЕ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ ПРОЦЕССА АДМИНИСТРИРОВАНИЯ НАЛОГОВ**

Проблема оценки и разработки путей повышения эффективности налогового администрирования достаточно сложная, а

потому является предметом дискуссий и всестороннего анализа ученых и практиков. На сегодня в Украине существует ряд факторов, которые негативно влияют на качество налогового администрирования. Основными из них являются: несовершенство и нестабильность налогового законодательства, плохое финансовое состояние значительного количества налогоплательщиков, негативное отношение и недоверие налогоплательщиков к налоговым органам, склонность к избеганию уплаты налогов и уклонения от налогообложения. Налоговое администрирование можно представить как механизм управления отношениями в налоговой сфере, проявляющийся сквозь разные направления деятельности. В статье проанализированы основные препятствия для эффективного функционирования отечественной системы администрирования налогов. Более детально сосредоточено внимание на дисбалансах налогового консультирования налогоплательщиков органами ГФС Украины.

**Ключевые слова:** администрирование налогов, налоговое консультирование, налогоплательщики, налоговая отчетность.

*Volkova Christina*

## **TAX ADVISING IN UKRAINE AS CONSTITUENT OF THE PROCESS OF ADMINISTRATION OF TAXES**

The problem of assessing and developing ways to improve the efficiency of tax administration is quite complicated, so it is a matter of debate and comprehensive analysis of scholars and practitioners. At present, in Ukraine there are a number of factors affecting negatively the quality of tax administration. The main ones are: imperfect and unstable tax legislation, the poor financial condition of a significant number of taxpayers, negative attitudes and mistrust of the taxpayer to the tax authorities, tendency to avoid paying taxes and tax evasion. Tax administration can be presented as a mechanism of managing relations in taxation, showing up through different trends of activity. In the article basic obstacles are analyzed for the effective functioning of the domestic system of administration of taxes. More in detail attention is concentrated on the problems of the tax advising of taxpayers by the organs of STS of Ukraine.

**Keywords:** administration of taxes, tax advising, taxpayers, tax accounting.

**Постановка проблеми.** Адміністрування податків і зборів є однією з найважливіших ознак держави та необхідною умовою її існування. У нормативно-правових актах юридична категорія «адміністрування податків» поки що не знайшла свого закріплення, у науковій літературі стосовно цього поняття ведеться полеміка. Сучасний рівень розвитку суспільних відносин у сфері оподаткування, а також постійне вдосконалення податкового законодавства передбачають необхідність наукового аналізу правових змін, що відбуваються, та осмислення тих організаційно-економічних механізмів, які використовуються державою для реалізації своїх інтересів при здійсненні податкових вилучень. Постійні зміни законодавства у довгостроковій перспективі зменшують інвестиційну привабливість країни та рівень національної податкової конкуренції, а також знижують мотивацію платників податків до прозорих взаємовідносин з контролюючими органами. Тому, аналіз дисбалансів системи адміністрування податків на прикладі однієї з складових Розділу II Податкового кодексу України – податкового консультування - є актуальним завданням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед тих, чії праці характеризуються змістовним наповненням та критичним аналізом ситуації, слід виділити наступних: Андрущенко В.Л., Валігура В.А., Іванов Ю.Б., Крисоватий А.І., Мельник В.М., Мельник П.В., Серебрянський Д.М., Соколовська А.М., Тарангул Л.Л. та ряд інших. Одночасно постійні новації законодавства щодо адміністрування податків спричиняють швидке «старіння» аналітичного матеріалу, що обумовлює актуальність оперативних досліджень. Це в повній мірі стосується податкового консультування, хоча теоретичні розробки з даної проблематики відсутні.

**Цілі дослідження.** Метою статті є аналіз дисбалансів системи адміністрування податків в Україні на прикладі податкового консультування платників податків представниками ДФС України з метою напрацювання інструментарію для їх усунення.

**Виклад основного матеріалу.** Проблема підвищення ефективності податкового адміністрування є надзвичайно актуальною в сучасних умовах господарювання в Україні, оскільки обсяги податкових надходжень у бюджет значною мірою залежать від ефективності роботи податкових органів у цьому напрямку.[7] В

Україні існує низка чинників, які негативно впливають на якість податкового адміністрування. Основними з них є: по-перше, недосконалість та нестабільність податкового законодавства, коли платники податків не встигають адекватно реагувати на постійні зміни в порядку нарахування і сплати податків та надання податкової звітності, а окремі норми податкового законодавства допускають подвійне трактування; по-друге, поганий фінансовий стан значної кількості платників податків, що робить об'єктивно неможливим для них сплачувати податки повною мірою; по-третє, негативне ставлення і недовіра платників податків до податкових органів, схильність до уникнення сплати податків та ухилення від оподаткування.[1,с. 37]

Це підтверджують і міжнародні порівняння. За підсумками однієї з категорій «Paying taxes» щодо легкості слати податків в країні всесвітньовідомого рейтингу Doing Business Report, Україна протягом останніх чотирьох років стабільно займає третє місце з кінця рейтингу, а отже потрапляє до групи країн з найбільш складною системою адміністрування податків [8]. І хоча деякі вчені ставлять під сумнів показовість даних рейтингу, настільки низькі показники України у порівняних умовах з іншими країнами не можуть не свідчити про наявність проблем у податковій сфері, які можуть перешкоджати розвитку країни в цілому.

Одночасно аналізуючи результати проведених та напроми запланованих реформ є всі підстави стверджувати, що спостерігається зовнішнє удосконалення без належного внутрішнього. Враховуючи зазначене можна виділити наступні дисбаланси у відносинах «платник податків - державна податкова служба України»:

- політична забарвленість;
- непрозорі схеми адміністрування податків та зборів;
- корупція;
- фіскальні пріоритети роботи;
- виконання доведених планів з податкових надходжень будь-якими способами;
- нестабільність податкового законодавства;
- недосконалість податкового законодавства, спричинена неоднозначним (множинним) трактуванням прав та обов'язків платників податків.

Ці досить серйозні виклики заважають започаткованим у

податковій сфері реформам окрім декларативної привабливості набути реального змістовного наповнення, результатом якого стане перебудова у функціонуванні податкової системи країни.

Основним джерелом доходів нашої країни є податкові надходження. Очевидно, що невиконання дохідної частини бюджету може спричинити негативні економічні та соціальні наслідки. Тому податкова складова грає головну роль у забезпеченні можливості виконання державою покладених на неї функцій.[2]

У сфері оподаткування перетинаються інтереси держави й регіонів з інтересами платників: суб'єктів господарювання та громадян. У спрощеному вигляді механізм впливу податкового регулювання на баланс інтересів держави й платників може бути представлений у такому вигляді. З огляду на пріоритетність фіскальної функції податків, держава зацікавлена у збільшенні загальної суми податків і зборів, що надходить у бюджети всіх рівнів і державні цільові фонди. Однак надмірне підвищення податкового навантаження (пріоритет інтересів держави) позбавляє платників стимулу до розвитку й розширення масштабів діяльності, що веде до таких негативних наслідків, як пригнічення підприємницької ініціативи й стагнація, ухилення від оподаткування та зростання тіньової економіки.

Інтереси платників податків навпаки полягають у мінімізації витрат, у т. ч. і витрат на сплату податків, тому лібералізація оподаткування об'єктивно сприяє зміцненню фінансового стану платників податків, нарощуванню обсягів продажів (тобто сприяє насиченню ринку і створенню конкурентного середовища) та збільшенню виплат, пов'язаних з оплатою праці. Останнє, у свою чергу, не тільки забезпечує підвищення рівня добробуту працюючих осіб, але й стимулює збільшення попиту в масштабах країни, що є найважливішим чинником стабільного економічного розвитку.[3, с 15]

Таким чином, інтереси держави не є однорідними і не обмежуються тільки фіскальними інтересами. Метою соціальної держави є забезпечення високого рівня і якості життя її громадян. Фіскальна складова державної податкової політики забезпечує джерела фінансування прямих державних видатків на реалізацію соціальних програм та централізованих інвестицій.

Отже, завданням державної податкової політики є

встановлення такого оптимального рівня й умов оподаткування, які забезпечують баланс інтересів держави і платників. Проблема полягає в тому, що інтереси ці динамічні й залежать від безлічі факторів, тому оптимальні для певних умов і в конкретний момент часу параметри податкової системи перестають забезпечувати баланс інтересів зі зміною пріоритетів розвитку суспільства та цілей економічної й соціальної політики держави.[6, с. 39]

У вітчизняних податкових реаліях поняття «оптимізувати» стало синонімом «ухилитися». В першу чергу, це пояснюється тим, що немає жодного нормативного документа, який би чітко закріплював та надавав характеристику таким поняттям, як «оптимізація» та «мінімізація». Внаслідок цього ані податківці, ані платники податків досі чітко не можуть усвідомити різницю між тим, що не заборонено та не тягне за собою жодних наслідків, та тим, що, фактично не являючись протизаконною діяльністю, може мати негативний результат у вигляді донарахованих податкових зобов'язань за результатами податкової перевірки. Тобто розпливчастість і нечіткість формулювань, двозначність, а іноді і взаємовиключне трактування різних статей деяких законодавчих актів, плюс величезна різноманітність можливих варіантів ситуації роблять, на перший погляд, просте завдання визначення законності своїх дій, нерозв'язним.[4]

Але існує ще одна проблема: платник податку може неправильно трактувати будь-яку статтю ПКУ і, як результат, неправильно розрахувати податкове зобов'язання чи не в строк подати податкову звітність. З метою уникнення таких ситуацій, кожен платник податку має право звернутися до ДФС за податковою консультацією. Для упорядкування процедури підготовки та надання письмових податкових консультацій ДФС були розроблені та оприлюднені «Методичні рекомендації щодо надання органами ДФС України письмових податкових консультацій».

Проаналізуємо переваги і недоліки індивідуальних податкових консультацій як фактору впливу на взаємовідносини платника податку з органами ДФС (табл. 1).

Таким чином, хоча надання податкових консультацій включено до завдань податкових органів, спостерігається певний формалізм у його виконанні. Причому досить часто податкові консультації мають характер не законного роз'яснення проблемних чи суперечливих питань податкового законодавства, а дійсно є оприлюдненою позицією ДФС

**Індивідуальна податкова консультація як фактор впливу на  
взаємовідносини платника податку з органами ДФС**

Переваги	Недоліки
Не може бути притягнуто до відповідальності платника податків, який діяв відповідно до податкової консультації, наданої йому у письмовій або електронній формі, а також узагальнюючої податкової консультації, зокрема, на підставі того, що у майбутньому така податкова консультація або узагальнююча податкова консультація була змінена або скасована.	Строго індивідуальний характер консультації, внаслідок чого «чужими» консультаціями з однакової тематики платниками податків користуватися заборонено.
Платник податків може оскаржити до суду як правовий акт індивідуальної дії податкову консультацію контролюючого органу, викладену в письмовій або електронній формі, яка, на думку такого платника податків, суперечить нормам або змісту відповідного податку чи збору.	Тривалий термін для отримання консультації. Податкові консультації не підпадають під дію норм Закону України від 13.01.2011 р. №2939-VI «Про доступ до публічної інформації», тому відповіді на такі звернення не розглядаються згідно з п. 20.1 ст. 20 цього Закону (не пізніше 5 робочих днів з дня отримання запиту), а надаються протягом 30 календарних днів, що настають за днем їх отримання контролюючим органом.
	Необхідність у постійному моніторингу платником податку податкового законодавства з проблемного питання, оскільки консультація застосовується протягом терміну дії відповідної норми нормативно-правового акта з питань оподаткування або іншого акта, контроль за дотриманням якого покладено на орган ДФС.
	Формалізм при наданні відповіді (переважне цитування статей ПКУ)
	Неможливість отримання платником консультації наперед з гіпотетичного питання або майбутнього напряму діяльності
	Переважає керування відомчими інтересами про розгляді спірних питань
	Відсутність чіткого посилення на пріоритет консультацій. Тому у разі наявності двох консультацій: індивідуальної та узагальнюючої, платник може самостійно обирати ту, якою користуватися.

Джерело: складено автором за даними [3,5,6].

Існуюча проблематика ще раз підтверджує, що завдання визначення платниками податків законності своїх дій у неоднозначних ситуаціях, пов'язаних з оподаткуванням, є надскладним, а чинна система адміністрування податків ускладнює умови для ведення підприємницької діяльності. Досить високі вимоги до оформлення та змісту запиту платника податків на отримання податкової консультації, тривалий термін для надання відповіді, відсутність можливості отримати попередню податкову експертизу з гіпотетичних питань зводять нанівець ініціативи держави щодо спрощення розуміння платниками податкового законодавства, а отже, ефективність адміністрування податків.

На жаль, в Україні, не дивлячись на деякі позитивні тенденції розвитку ринку послуг з податкового консультування, він має місце цілий ряд невирішених проблем щодо подальшої розбудови інституту податкового консультування в Україні [4]. На мою думку, це пояснюється наступним:

1. Брак конкуренції на українському ринку. Об'єктивна потреба звернення до консультантів виникає в умовах високої конкуренції, коли ціна неправильного управлінського рішення дуже висока і від господарюючого суб'єкта постійно вимагається підвищення ефективності його діяльності. Так як в багатьох галузях виробництва в Україні до цих пір немає достатньо жорсткої конкуренції, то залишається можливість приймати не дуже ефективні рішення, навіть робити помилки і при цьому зберігати свої позиції на ринку.

2. Недоліки управлінської культури. Багато керівників, по-перше, поки ще не повністю усвідомили, що успішні організаційні рішення вимагають високої компетенції та глибоких спеціалізованих знань. По-друге, як правило, керівники (тим більше що більшість з них є одночасно організаторами і власниками очолюваних підприємств) психологічно не готові делегувати окремі етапи прийняття рішень зовнішньому консультанту. Керівнику буває важко погодитися з тим, що самостійно він вирішує свої завдання гірше, ніж за участю запрошеного фахівця. Крім того, зміна стилю управління звичайно має на увазі зміну в поведінці, поглядах і методах роботи особисто керівника. Це, мабуть, найбільш консервативна частина всієї організаційної системи, особливо якщо врахувати досить зрілий вік багатьох з них і живучість традицій авторитарності. По-третє, на



консалтинг як сферу, пов'язану зі знанням і інтелектом, в Україні традиційно дивляться як на послугу, за яку платити не потрібно і яка, як культура чи освіта, повинна фінансуватися за залишковим принципом.

3. Недоліки культури консультивання. В даний час більшість сфер вітчизняного консалтингу не регламентується жодними законодавчими актами, і для здійснення консультаційної діяльності юридичним та фізичним особам не потрібно фахової освіти, ліцензій на право ведення цієї діяльності. Не у всіх сферах достатній вплив мають професійні об'єднання консультантів, недостатньо джерел, з яких клієнти могли б дізнатися про надійність і професіоналізм окремого консультанта або консалтингової компанії. Як наслідок - прихід в консалтинг людей з низьким професійним рівнем, дилетантів, які не дотримуються етичних норм консалтингу. Це негативно відбивається на загальній якості консалтингових послуг та іміджу консультанта в очах керівників підприємств.

4. Нестача фінансових коштів. В даний час в Україні послугами консультантів користуються в основному великі підприємства, так як середній та малий бізнес, як правило, просто не має вільних грошових коштів для оплати їх порад.

У цілому проблеми українського консалтингу в області оподаткування пов'язані з тим, що вітчизняний ринок ще дуже молодий і відповідно на цьому ринку працює такий же молодий українській консалтинг.

У сукупності суперечності у відносинах між платниками та представниками ДПС провокують досить низький рівень податкової культури та дисципліни. Діюча система адміністрування податків в Україні, окрім того, що практично є лідером у світі за своєю складністю, також викликає і масове незадоволення платників, яке виражається у численних негативних публікаціях в ЗМІ. Це в свою чергу певним чином дискредитує імідж ДФС України та систему оподаткування в цілому. Підсумком такої ситуації є те, що внутрішня мотивація платників щодо сплати податків у повному обсязі поступово втрачається, що є досить тривожним фактором.

Запропоную деякі рекомендації щодо підвищення рівня податкового адміністрування в Україні:

1. Розвиток партнерських відносин з платниками податків: –

підвищення рівня податкової культури; забезпечення відкритості; удосконалення податкового та митного законодавства; неупереджене та справедливе застосування законодавства; зменшення адміністративного навантаження для платників.

2. Надання високоякісних сервісів платникам: – розроблення та впровадження ефективної моделі надання «сервісу» платникам; розвиток наявних та впровадження інноваційних електронних податкових сервісів для громадян та бізнесу.

3. Здійснення контролю за повнотою сплати податків: - підвищення ефективності методів протидії мінімізації сплати податків; посилення функції оцінки та управління ризиками як основи контролю за повнотою сплати податків; удосконалення системи стягнення податкового боргу.

4. Упровадження ефективних методів протидії корупції: – активна взаємодія з міжнародними організаціями, що займаються питаннями протидії корупції

5. Організація ефективної системи управління персоналом: – побудова високоефективної функції управління персоналом; розвиток системи неперервного навчання та підвищення мотивації працівників.

6. Стратегічне управління організацією, постійне та безперервне вдосконалення операційної діяльності: – активне співробітництво з податковими та митними службами інших країн та застосування прогресивного міжнародного досвіду; побудова сучасної та динамічної ІТ-функції; забезпечення високого рівня продуктивності, надійності та безпеки інформаційних систем.

**Висновки.** Порядок адміністрування податків поступово змінюється. Але спостерігаються як позитивні, так і негативні зміни. Істотним кроком у вдосконаленні податкового адміністрування може стати постійний діалог законодавчої і виконавчої влади з платником податків. Ситуація з податковим консультуванням платників податків залишається досить складною, оскільки податкова служба не здатна допомогти належним чином через перелічені недоліки, а приватна допомога може виявитися дорогою та неефективною. Одночасно зрозуміло, що ДФС України не може перетворитися на осередок альтруїстичної допомоги всім платникам податків у питаннях оптимізації оподаткування, наслідком чого стане різке зменшення податкових надходжень до бюджету та «провал» всіх доведених

показників (попри те, що за заявами податківців жодних планів не існує). Я переконана, що проблема якісної то змістовної складової податкового консультування платників податків податківцями вже давно усвідомлена всіма причетними до цього процесу дійовими особами. Тому вважаю, що у цьому питанні, на жаль, поки що відсутня політична воля та психологічна готовність до радикальних змін. Хоча інструментарій для вирішення вказаної проблематики успішно апробовано на практиці багатьма європейськими країнами – мова йде про розвиток ринку податкового консультування незалежними фахівцями та організаціями без тиску на платників податків з боку контролюючих органів за законну оптимізацію оподаткування як наслідок користування даними послугами. Хочеться сподіватися, що завдяки дослідженням та публікаціям з цієї тематики перебудова філософії у взаємовідносинах «платник податків-податкова служба» все таки відбудеться.

### *Література*

1. Проскура К. П. Методологічні засади податкового адміністрування / К. П. Проскура, О. М. Капустян // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 10 (136). – С. 195–203.
2. Крисоватий, А. І. Планування та прогнозування податкових надходжень [Текст]: навч. посіб. / А. І. Крисоватий, А. Я. Кізима, В. В. Маслій; Терноп. нац. екон. ун-т, Ф-т фінансів. – Т. : ТНЕУ, 2011. – 260 с.
3. Проблематика податкового консультування в Україні як складової процесу адміністрування податків // О. М. Смірнова / Науковий вісник Науково-дослідного економічного інституту Міністерства економіки України : збірник наукових праць. – Вип. 12 (139) : Формування ринкових відносин в Україні. – К., – 2012. – С. 3-10.
4. Податкове консультування: зміст та стан розвитку в Україні та світі / О. М. Смірнова // Науковий вісник Національного університету ДПС України. – Вип. 2 (53). – Ірпінь, 2011. – С. 84-91.
5. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо удосконалення деяких податкових норм: Закон України від 24.05.12 р. № 4834 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Офіц. веб-сайт. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>.
6. Смірнова О. М. Організаційно-правове регулювання податкового консультування: зарубіжний досвід / О.М. Смірнова //

Науковий вісник Науково-дослідного економічного інституту Міністерства економіки України : збірник наукових праць. – Вип. 7-8 : Формування ринкових відносин в Україні. – К., – 2010. – С. 47-52.

7. Слатвінська М.О. Актуальні проблеми податкової політики України / Финансы и хозяйственная отчетность – состояние, тенденции, перспективы. – Хоз. Академия им. Д. А. Ценова, г. Свиштов, Республика Болгария. 2013 г. С. 179-185.

8. Rankings by ease of paying taxes for economies around the world // PWC. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pwc.com/gx/en/paying-taxes/findcountry.jhtml>.

1. Proskura K. P. Metodologichni zasady` podatkovogo administruvannya / K. P. Proskura, O. M. Kapustyan // Aktual`ni problemy` ekonomiky`. – 2012. – # 10 (136). – S. 195–203.

2. Kry`sovaty`j, A. I. Planuvannya ta prognozuvannya podatkovy`x nadходжен` [Tekst]: navch. posib. / A. I. Kry`sovaty`j, A. Ya. Kizy`ma, V. V. Maslij; Ternop. nacz. ekon. un-t, F-t finansiv. – Т. : TNEU, 2011. – 260 s.

3. Problematy`ka podatkovogo konsul`tuvannya v Ukrayini yak skladovoyi procesu administruvannya podatkov // O. M. Smirnova / Naukovy`j visny`k Naukovo-doslidnogo ekonomichnogo insty`tutu Ministerstva ekonomiky` Ukrayiny` : zbirny`k naukovy`x prac`. – Vy`p. 12 (139) : Formuvannya ry`nkovy`x vidnosy`n v Ukrayiny`. – К., – 2012. – S. 3-10.

4. Podatkove konsul`tuvannya: zmist ta stan rozvy`tku v Ukrayini ta sviti / O. M. Smirnova // Naukovy`j visny`k Nacional`nogo universy`tetu DPS Ukrayiny`. – Vy`p. 2 (53). - Irpin`, 2011. – S. 84-91.

5. Pro vnesennya zmin do Podatkovogo kodeksu Ukrayiny` shhodo udoskonalennya deyaky`x podatkovy`x norm: Zakon Ukrayiny` vid 24.05.12 r. # 4834 [Elektronny`j resurs] // Verxovna Rada Ukrayiny`. – Ofic. veb-sajt. – Rezhy`m dostupu: <http://zakon.rada.gov.ua/>.

6. Smirnova O.M. Organizacijno-pravove reguluvannya podatkovogo konsul`tuvannya: zarubizhny`j dosvid / O.M. Smirnova //

Naukovy`j visny`k Naukovo-doslidnogo ekonomichnogo insty`tutu Ministerstva ekonomiky` Ukrayiny` : zbirny`k naukovy`x prac`. – Vy`p. 7-8 : Formuvannya ry`nkovy`x vidnosy`n v Ukrayiny`. – К., – 2010. – S. 47-52.

7. Slatvins`ka M.O. Aktual`ni problem podatkovoyi polityky Ukrain | Fy`nansy y hozyajstvennaya otchetnist – sostoyany`e

tendency, perspektyvy. – Hoz. Academy'ya y'm. D. A. Cenova, g. Svy'stkov, Respubly'ka Bolgary'ya. 2013 g. S.179-185.

*Рецензент: Балджи М.Д. д.е.н., професор, зав. каф. економіки та управління національним господарством Одеського національного економічного університету*

29.04.2015

УДК 657.471.12:331.214.72

*Гільорме Тетяна, Жежеленко Олена*  
**МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АУДИТУ  
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Одним із видів здійснення управлінського аудиту є аудит персоналу. Його сутність зводиться до запровадження діагностики персоналу підприємства. Але вузько-методологічне розуміння аудиту даного об'єкту обмежує його технологічні можливості. Доцільність підходу до розуміння стратегічного аудиту персоналу як методологічного забезпечення комплексного управлінського внутрішнього стандарту у сучасних умовах суспільно-політичного та економічного розвитку є найбільш виправданою. Аудит персоналу має носити багатофункціональний характер і поширюватись на всі предметні сфери діяльності персоналу на підприємстві, він має бути універсальним засобом здійснення контролю його результативності. При цьому поглибленого теоретичного обґрунтування потребує залежність процесу проведення аудиту персоналу в залежності від фази кар'єрного циклу, що дозволить дослідити особливості адаптації та розвитку персоналу як головних чинників кар'єрного зростання працівника. Основним технологічним прийомом здійснення аудиту персоналу на підприємствах є діагностування його діяльності. Виокремлено основні структурні елементи реалізації діагностування, за допомогою яких і здійснюється аудит персоналу (моніторинг, аналіз, оцінка, перевірка, експертиза документації з управління персоналом, ревізія кадрового діловодства, запровадження)

**Ключові слова:** аудит персоналу, управлінський аудит, фази кар'єрного циклу, розвиток, адаптація, ефективність.