

tendency`y`, perspekty`vy. – *Xoz. Akademy`ya y`m. D. A. Cenova, g. Svy`shtov, 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 національ ного економічного університету*

29.04.2015

УДК 657.471.12:331.214.72

*Гільorme 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 запровадження 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.

*Гильорме Татьяна, Жежеленко Елена*

## **МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АУДИТА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Одним из видов осуществления управленческого аудита является аудит персонала. Его сущность сводится к внедрению диагностики персонала предприятия. Но узко методологическое понимание аудита данного объекта ограничивает его технологические возможности. Целесообразность введения подхода к пониманию стратегического аудита персонала как методологического обеспечения комплексного управленческого внутреннего стандарта в современных условиях общественно-политического и экономического развития является наиболее оправданной. Аудит персонала должен носить многофункциональный характер и распространяться на все предметные сферы деятельности персонала на предприятии, он должен быть универсальным средством осуществления контроля его результативности. При этом углубленного теоретического обоснования требует зависимость процесса проведения аудита персонала в зависимости от фазы карьерного цикла, что позволит исследовать особенности адаптации и развития персонала как главных факторов карьерного роста работника. Основным технологическим приемом осуществления аудита персонала на предприятиях является диагностирование его деятельности. Выделены основные структурные элементы реализации диагностирования, с помощью которых и осуществляется аудит персонала (мониторинг, анализ, оценка, проверка, экспертиза документации по управлению персоналом, ревизия кадрового делопроизводства, внедрения)

**Ключевые слова:** аудит персонала, управленческий аудит, фазы карьерного цикла, развитие, адаптация, эффективность.

*Gil'orme Tetiana, Zhezelenko Olena*

## **METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF STRATEGIC AUDIT OF ENTERPRISE PERSONNEL**

One of the types of management audit is personnel audit. Its essence lies in the implementation of diagnostics for enterprise personnel. However, narrow methodology-specific understanding of audit of this subject confines its technical capacities. The expedience of implementing the given approach to the comprehension of strategic personnel audit as a

methodological support for complex internal management standards in the conditions of contemporary social, political and economic development proves to be most feasible. Personnel audit has to display its multifunctional nature and extend onto every domain of personnel activity at the enterprise; it must be an all-purpose method of exercising control over enterprise efficiency. Concurrently, a deeper theoretic substantiation is required for the dependence of the process of personnel audit on the phase of career cycle, which would further allow researching the peculiarities of personnel adaptation and development serving as major factors of career advancement for employees. The main technique of conducting a personnel audit at the enterprise is performing a diagnostics of staff activity. The work attempts at emphasizing the major structural elements of diagnostics realization, with the help of which the personnel audit is performed (including monitoring, analysis, evaluation, examination, personnel management documents assessment, staff records management revision, introduction of innovations into diagnostics of personnel activity, development of recommendations).

**Keywords:** personnel audit, management audit, phases of career cycle, development, adaptation, efficiency.

**Постановка проблеми.** Україна належить до країн з високим освітнім рівнем населення, що знаходиться на порозі корінних змін у суспільному розвитку, розбудовує гармонійне, справедливе, гуманне суспільство, де метою діяльності всіх економічних, політичних контрагентів виступає Людина, з властивими їй прагненням до самовдосконалення, самореалізації. Праця є не тільки головним чинником створення продуктивних сил, рушійною силою інформаційної ери економіки, але й джерелом розвитку самої людини, реалізації її творчих, інтелектуальних здібностей. Саме внутрішній аудит, зі своєї специфічним інструментарієм, процедурами, дозволяє суб'єктам господарювання здійснювати комплекс системи консультаційної підтримки, аналітичної оцінки та незалежної експертизи формуванню, використанню, розвитку, ефективності праці персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасних економічних школах представлено безліч напрямків досліджень з проблематики методології аудиту персоналу підприємства. Так, Фриман Є.В. розробив основні складові проведення аудиту персоналу

при прийнятті кадрових рішень [1, с. 153]. Рачинський А.П. запропонував інструментально-технологічний засади аудиту розглядати у контексті технології стратегічного управління [2, с. 30]. Селіна А.І. розробила групування внутрішніх стандартів аудит персоналу [3, с. 56]. Особливий інтерес становить концепція Кібанова А.Я., в межах якої розроблено модель технології аудиту персоналу, запровадження якої чітко розподіляється між підсистемами управління персоналом, кожна із яких наділяється відповідними функціональними повноваженнями по її реалізації [4, с. 128].

**Невирішені раніше частин загальної проблеми.** Віддаючи належне науковому доробку та практичній значущості отриманих результатів, слід зазначити, що певне коло завдань методологічного забезпечення аудиту персоналу підприємства у якості об'єктивного підґрунтя стратегічного управління персоналом залишається розробленим недостатньо. Потребує поглибленого теоретичного обґрунтування залежність процесу проведення аудиту персоналу в залежності від фази кар'єрного циклу, принципи реалізації та елементи технології діагностування персоналу.

**Цілі статті.** Виходячи з цього актуальним постає завдання методологічного забезпечення комплексного внутрішнього аудиту персоналу, як умови забезпечення стратегічного управління персоналом підприємства, що обумовило вибір теми дослідження.

**Основний матеріал дослідження.** На думку Пудіча В.С. «методологія управлінського аудиту покликана виявити, наскільки ефективно працює організація, зокрема оцінити це на основі аналізу всіх її складових» [5, с.76]. Саме тому на думку вченого, особлива увага при здійсненні управлінського аудиту має приділятися зв'язкам і принципам взаємодії всіх об'єктів і суб'єктів управління підприємства. Одним із видів здійснення управлінського аудиту є аудит персоналу. Його сутність зводиться до запровадження діагностики персоналу підприємства. Але таке вузько-методологічне розуміння аудиту персоналу обмежує його технологічні можливості.

У концепції американського вченого Хофера Ч.Т. аудит персоналу розглядається як «огляд, призначений для з'ясування того, чи виконуються цілі і процедури, визначені вищим керівництвом, чи ні» [6].

У концепції Дж.С. Тимоті та Дж. Лоуверса під аудитом

персоналу розуміється «вивчення ділових операцій з метою розробки рекомендацій відносно економнішого і ефективнішого використання ресурсів, результативності в досягненні цілей організаційної структури органу державної та відповідності політиці держави» [7].

Наведені вище підходи до визначення сутності аудиту персоналу свідчать про його інструментально-технологічний характер, який спрямовує його на забезпечення контролю за діяльністю персоналу у виконанні управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективності виробництва продукції, надання послуг, виконання робіт.

Аналізуючи аудит персоналу як один із видів технології стратегічного управління доцільно чітко виходити із розуміння двох його рівнів: внутрішній аудит (керівником конкретної організаційної структури і поширюється на діагностування персоналу та його діяльності, який безпосередньо йому підпорядкований); зовнішній аудит (діагностування умов та факторів, які впливають на діяльність персоналу і тим самим висувають нові критерії вимог до його діяльності).

Реалізація стратегічного аудиту персоналу регламентується відповідними принципами, до яких належать (рис. 1).

Виходячи із того, що основним технологічним прийомом здійснення аудиту персоналу на підприємствах є діагностування його діяльності, доцільно виокремити основні структурні елементи реалізації діагностування, за допомогою яких і здійснюється аудит персоналу. Такими структурними елементами технології діагностування виступають [2, с. 28]:

1. Моніторинг (механізми збору даних про діяльність персоналу, його керованість, які забезпечують виявлення на цій основі найбільш важливих тенденцій і не вирішених проблем по управлінню персоналом в межах даного підприємства).

2. Аналіз (розподіл системи управління персоналом на складові елементи, що тим самим дозволило б дослідити і визначити його фактичний стан, ідентифікувати найбільш істотні характеристики та критерії вимог якими має володіти персонал певного функціонального підрозділу підприємства).

3. Оцінка (визначення рівня ефективності кадрового потенціалу і системи управління персоналом шляхом співставлення

фактичних знань, вмінь і показників їх відповідності конкретним параметрам, критеріям, нормам, правилам, принципам, стандартам, цілям і завданням підприємства).

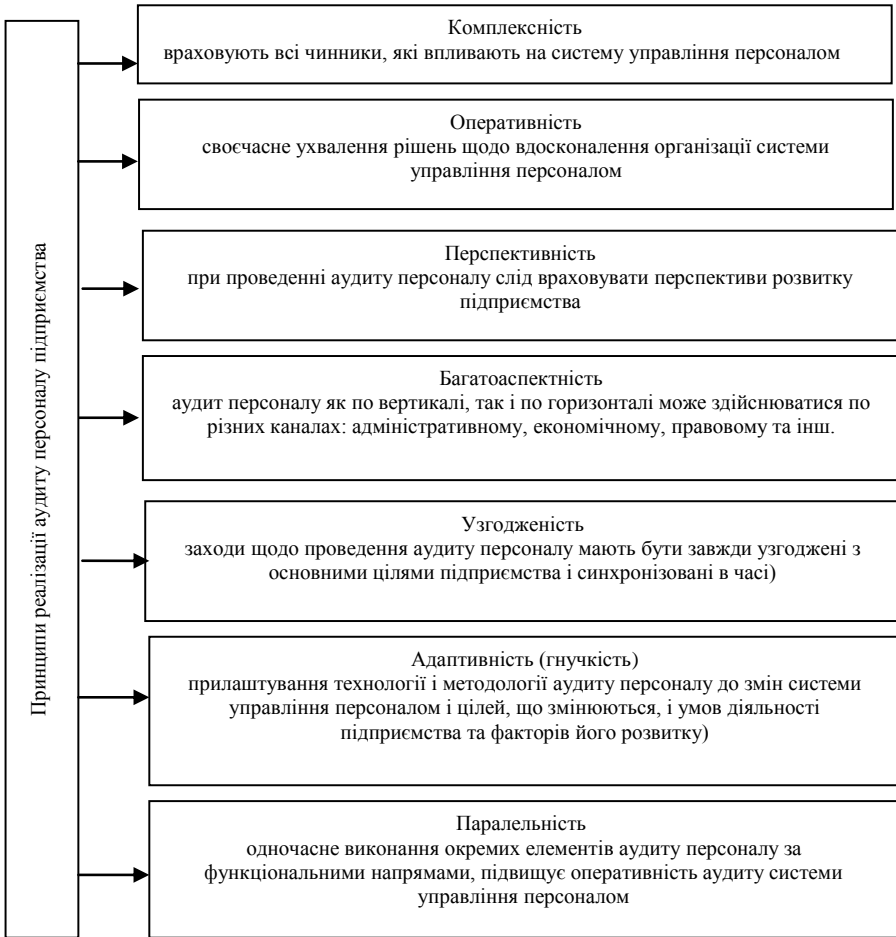


Рис.1. Принципи реалізації стратегічного аудиту персоналу підприємства

4. Перевірка функціонування персоналу конкретного структурного підрозділу на предмет відповідність його діяльності

трудовому законодавству та дотримання його прав.

5. Експертиза документації по управлінню персоналом (положень, інструкцій, регламентів, правил, кодексів і так далі), оцінка їх повноти і достатності, правильності складання і ефективності використання у процесі управління персоналом.

6. Ревізія кадрового діловодства на предмет контролю дотримання, затверджених трудовим законодавством правил і норм ведення кадрового обліку, достовірності і об'єктивного віддзеркалення в документах дійсного положення, відсутність порушень.

7. Запровадження нововведень щодо діагностування діяльності персоналу, для практичного використання прогресивних ідей, винаходів, результатів діяльності персоналу.

8. Розробка рекомендацій - письмовий або усний відгук, порада або вказівка про певний образ дій, вдосконалення методів по управлінню персоналом для досягнення цілей і завдань підприємства.

Нами пропонується проводити внутрішній аудит персоналу згідно фази кар'єрного циклу працівника на підприємстві. Трактування персоналу як специфічного товару розглядається у теорії життєвого циклу. Концепція життєвого циклу товару (ЖЦТ) розроблена у 1965 р. Т. Левітом [8, р. 86]. В управлінні персоналу широко коло дослідників займаються питанням життєвого циклу персоналу, у багатьох випадках порівнюючи його властивості з життєвістю товару взагалі. Так, С. Гриценко та М. Калиниченко зазначають, що життєвий цикл кар'єри працівника включає чотири етапи, залежно від проходження якого залежить попит на нього як на спеціаліста [9, с. 125].

При застосуванні концепції життєвого циклу персоналу необхідно, на наш погляд, враховувати сучасні тенденції формування нового типу економіки, заснованого на знаннях. Постійний розвиток персоналу протягом всього життя, надбання нових, знань, вмій, підтримку здоров'я та належного рівня життя є необхідною умовою інформаційного суспільства.

Кар'єрне зростання відображає напрямок, послідовність і динаміку розвитку службової кар'єри працівника, обґрунтовує логіку і перспективи професійно-ієрархічного просування в рамках всього трудового періоду життєвого циклу. Період кар'єрного зростання конкретного працівника виходить, як правило, за межі одного

підприємства.

Одноєю з визначальних характеристик цього багатогранного, специфічного і багато в чому імовірнісного процесу стає циклічність. Періодичне повторення таких стійко здійснюються послідовностей, як підбір – підготовка, розстановка, праця – оцінка – просування, ресурс – резерв – склад та інші. багато в чому визначає не тільки побудова власне кар'єрного процесу, але і здійснення основних процедур управління ним. Це вказує на необхідність циклічного планування основних кар'єрних процедур, обумовлює введення поняття «кар'єрний цикл працівника», яке об'єднує періодично повторювану послідовність етапів кар'єрного просування.

Фаза кар'єрного циклу персоналу на підприємстві, на нашу думку, складається з таких етапів: найм на підприємстві, кар'єрне зростання, занепад, звільнення. В залежності від фази кар'єрного циклу, застосовуються різноманітні процедури аудиту, методики. Зміна фази кар'єрного циклу залежить, від зовнішніх та внутрішніх факторів.

Стан загальних соціальних умов, побутових умов, позитивно або негативно відбивається на процесі пристосування людини до виробничого середовища. Виробниче середовище підприємства як об'єкт адаптації має складну структуру, чим і обумовлено її поділ на наступні елементи: організаційно-адміністративну, психофізіологічну, соціально-психологічну, економічну, санітарно-гігієнічну, професійну адаптацію.

Під розвитком персоналу підприємств зв'язку пропонуємо розуміти цілісний, системний, свідомий процес підвищення професійної ефективності кожного працівника для досягнення цілей підприємства і отримання конкурентних переваг за допомогою придбання і вдосконалення властивостей кожного. Розвиток персоналу підприємств зв'язку необхідно розглядати в двох аспектах (позиції): працівника та підприємства. З позиції працівника – це якісні зміни його властивостей, виникнення нових системних властивостей в результаті впливу керуючої підсистеми або самоорганізації, що сприяє досягненню місії підприємства. З позиції підприємства – це підсистема управління персоналом: сукупність процесів, механізмів, методів впливу на властивості розвитку персоналу, яка забезпечує розвиток всього підприємства, сукупності всіх ресурсів.



На наш погляд, в сучасних умовах забезпечення розвиток персоналу треба визначати через три аспекти адаптації: до робочого місця (відповідність робочому місцю), до трудового колективу (інтеграція особистості (персоналії) у соціальні структури колективу) та змін умов діяльності (сприйнятливність до змін зовнішніх та внутрішніх).

В залежності від фази кар'єрного циклу, застосовуються різноманітні процедури аудиту, методики. Але для кожної фази внутрішній аудит персоналу проводиться за такими етапами:

1. Підготовчий: визначаються цілі аудиту, здійснюється підбір персоналу для проведення аудиторської перевірки, розробляються внутрішньоорганізаційні документи (наказ, розпорядження), визначаються терміни, завдання, виконавці та учасники перевірки, проводиться інструктаж виконавців і учасників, розробляється план збору, надання та розгляду програми аналізованої інформації.

2. Збір інформації: проводиться моніторинг персоналу, перевіряється документація і звітність, проводяться спостереження, опитування, анкетування, бесіди, здійснюється попередня обробка статистичних даних. Комп'ютерна техніка і сучасні інформаційні технології дозволяють прискорити і якісно оформити ці процедури.

3. Обробка та аналіз інформації: отримана інформація обробляється і формалізується у вигляді таблиць, схем, графіків, діаграм, а потім за розробленим алгоритмом здійснюються аналіз і оцінка даних про діяльності персоналу шляхом порівняння з іншими аналогічними організаціями або науково обґрунтованими нормами.

4. Заключний етап: підготовляється звіт про результати аудиторської перевірки, формулюються висновки і рекомендації щодо раціоналізації праці персоналу і вдосконалення служби персоналу підприємства.

Оцінка ефективності персоналу в залежності від фази кар'єрного циклу включає визначення динаміки таких показників (формула 1):

$$\left\{ \begin{array}{l} q_{\text{ПП}} = \text{ПП} \rightarrow \max \\ q_{\text{ЗП}} = \text{ЗП} \rightarrow \max \\ q_{\text{ПР}} = \text{ПР} \rightarrow \min \\ q_{\text{ВРЧ}} = \text{ВРЧ} \rightarrow \min \\ q_{\text{РКВ}} = \text{РКВ} \rightarrow \max \end{array} \right. \quad (1)$$

де ПП - продуктивність праці, грн./чол.;

ЗП - заробітна плата, грн.;

ПР - рівень плинності кадрів, долі одиниці;

ВРЧ - втрати робочого часу, діб;

РКВ - рівень кваліфікації, долі одиниці.

Продуктивність праці є головним показником трудової діяльності працівників, провідним критерієм результативності їх праці, який впливає на загальну ефективність діяльності підприємства. Заробітна плата – це частина загальних витрат на персонал. Рівень плинності персоналу в будь-якій компанії значно впливає на її ефективність та результативність роботи. Втрати від звільнення персоналу - це витрати на підбір і навчання нового фахівця, а також недоотримані доходи за той період, поки відбувається заміна старого працівника новим. Рациональне використання персоналу багато в чому залежить від економного і ефективного використання робочого часу. Зменшення втрат робочого часу сприяє зростанню продуктивності праці внаслідок покращеної якості персоналу підприємства.

При аналізі ефективності використання персоналу пропонується застосування адитивної згортки критеріїв (формула 2):

$$z_1 = \sum_{i=1}^5 \lambda_i * \hat{q}_i \rightarrow \max \quad (2)$$

де  $\lambda_i$  - відносний коефіцієнт значущості і-го критерію,

$$\sum_{i=1}^n \lambda_i = 1$$

$\hat{q}_i$  - значення і-го економічного критерію у нормованому вигляді.

Операція нормування, яка необхідна у зв'язку з різними одиницями вимірювання критеріїв  $\{q_i\}$ , має вигляд (формула 3):

$$\hat{q}_i = \begin{cases} \frac{q_i - q_i^-}{q_i^+ - q_i^-}, q_i \rightarrow \max \\ \frac{q_i^+ - q_i}{q_i^+ - q_i^-}, q_i \rightarrow \min \end{cases} \quad (3)$$

$q_i^- \leq q_i \leq q_i^+$  - область допустимих значень і-того критерію.

Тоді адитивна згортка критеріїв у модифіцірованому вигляді буде сформована наступним чином (формула 4):

$$z_2 = \gamma_1 * k_1 + \gamma_2 * k_2 + \dots + \gamma_5 * k_5 \quad (4)$$

де  $\gamma_3$  - відносний коефіцієнт значущості,  $\sum_{i=1}^n \gamma_i = 1$  ;

$k_1, k_2, k_5$  - критерії, що максимізуються;

$k_3, k_4$  - критерії, що мінімізуються.

Для розв'язання двох згорнутих адитивних моделей  $z_1$  та  $z_2$  використовується метод дискримінаційних функцій: комплектація критеріїв  $z_1$  та  $z_2$ .

Також додатково використовується рейтинг - метод, побудований на практичному використанні відомого в математичній статистиці прийому, що оперує формулою середньоквадратичного відхилення для визначення міри розсіювання аналізованих величин від деякого базисного орієнтуру.

Пропонується адаптований рейтинг – метод з деякою модифікацією. Головна особливість полягає в тому, що допускається екзогенне завдання умовно-еталонних значень оцінки ефективності персоналу в залежності від фази кар'єрного циклу. Завдяки цьому розширюються можливості урахування: загально регіональної специфіки при виведенні рейтингу підприємств, галузевої специфіки підприємств, чинника часу.

Слід відмітити, що деякі з показників, що рекомендовані теорією норматив, можуть співпадати з галузевими і регіональними умовно-еталонними значеннями. В рейтинг - методі використовується єдиний екзогенний граничний рівень значень, що вводиться, - умовно-еталонні показники.

Для аналітичних розрахунків кількісні значення цих стандартів вибрані на підставі аналізу статистичної звітності [10] щодо ефективності персоналу за 2008-2014 рр. на найбільш типових підприємствах Дніпропетровської області, що надавали послуги зв'язку. Умовно-еталонні значеннями були взяті найкращі показники, що зустрічалися хоч би в 2-3-х випадках на одному або декількох підприємствах. Вхідні дані формувалися згідно статистичних даних.

Після розрахунків отримано  $b_{ij}$  еталонне значення  $j$  – того класу представлена у таблиці 1.

Таблиця 1

Рейтингова оцінка ефективності персоналу в залежності від фази кар'єрного циклу ТОВ «АГАТ-ЗВ'ЯЗОК»

Індифікатор класу, $j$	Еталонні критерії	Критерії, $i$	
		$z_1$	$z_2$
$k_1$	1,2	0,8	0,75
$k_2$	1,6	0,9	0,92
$k_3$	0,7	0,4	0,32
$k_4$	0,8	0,65	0,52
$k_5$	1,8	1,33	1,22

Дані таблиці 1 свідчать, про достатньо високі показники ефективності персоналу підприємства зв'язку за для забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Оскільки еталонні значення вводяться в аналіз апріорі, за рахунок цього полегшується побудова як рейтингових рядів для декількох підприємств, так і окремих рейтингових оцінок господарюючого суб'єкта. При побудові на рівні регіону (або галузі) по колу спостережуваних підприємств необхідно періодично коригувати значення показників, що приймаються за стандарти порівняння.

Незважаючи на деякі складнощі, пов'язані з формуванням і підтримкою бази даних, в такому коригуванні міститься і велика перевага від існуючих, оскільки є можливість задати умовні еталони в галузевому розрізі, врахувати загально регіональні особливості функціонування економіки і навіть фактор часу. У останньому випадку мається на увазі можливе коригування бази стандартів залежно від періоду часу, якому відповідає той або інший рівень розвитку економіки, її ринкової інфраструктури, структурних галузевих зрушень.

Регіональний і галузевий чинники слід враховувати шляхом вибору в якості умовно-еталонних значень не теоретично

рекомендованих нормативів ефективності персоналу, а значень, які продуцировані реальною практикою функціонування галузі і регіону. Як базисні використовуються або усереднені по тимчасовому ряду показники ефективності, або показники найбільш успішно працюючого підприємства-конкурента. Допускається моделювання і деякого умовно-еталонного підприємства як базу для порівняння з ним існуючих.

Також розглянемо методикау аудит персоналу при його звільненні – необхідно визначити ефективність заходів після даної процедури. Це можливо досягти, на наш погляд, двома шляхами: аудит (вихідний та поствихідний) звільненої персоналу та оцінка ефективності з точки зору рівня плинності персоналу. Найпоширенішим засобом отримання інформації для проведення аудиту персоналу виступає вихідне інтерв'ю та анкети. При проведенні вихідного інтерв'ю персонал, який звільняється, розглядається як людина, яка, ймовірно, знайшла в діяльності підприємства (організаційної, економічної тощо) недоліки, з якими вона не могла упоратись, а тому її відповіді на запитання є важливішим джерелом інформації про резерви, яких, можливо, не помічає керівництво. Але отримана інформація має суб'єктивний характер – людина, яка звільняється ще залежить від керівництва з одного боку (насамперед, якщо необхідно отримати від керівництва рекомендацію), а з другого – ймовірна образа дозволяє бачити підприємство тільки у темних відтінках. Ці недоліки можливо уникнути за допомогою поствихідного аудиту персоналу – у формі інтерв'ю, яке проводиться особисто чи за допомогою телефону, Інтернету через 2-3 місяця після звільнення працівника. За цей період працівник став більш незалежним від колишнього керівництва, є можливість порівняти своє становище на колишній роботі з новою, тобто отримана інформація для аудиту персоналу більш є об'єктивнішою.

Рівень плинності персоналу на підприємстві значно впливає на його ефективність та результативність діяльності. Втрати від звільнення персоналу - це витрати на підбір і навчання нового фахівця, а також недоотримані доходи за той період, поки відбувається заміна старого працівника новим. За статистикою, це складає від трьох до десяти місячних заробітних плат, залежно від рівня займаної посади та

кількості коштів, вкладених у навчання працівника.

Якщо ж на підприємстві виникає проблема прихованої плинності персоналу, це може завдати значної шкоди продуктивності праці. Іноді персонал підприємства демонструє пасивний опір або прихований саботаж.

Оцінка ефективності звільнення персоналу можлива через результат зменшення рівня плинності в залежності від витрат на звільнення. Витрати звільнення персоналу підприємств зв'язку включають витрати на підбір і навчання нового фахівця.

Аудит персоналу на підприємстві потребує розробки внутрішніх стандартів його проведення. Такі стандарти Селіна А.І. поділяє на три групи, які розробляються безпосередньо в аудиторській організації (для зовнішнього аудиту) і керівниками вищої ланки спільно службою управління персоналом і службою внутрішнього аудиту (за наявності такої) для внутрішнього аудиту [3, с.59].

**Висновки.** Оптимізаційна роль технології аудиту персоналу посідає важливе значення в сучасних кризових умовах. Оскільки в умовах кризи відбувається формування нової стратегії, що супроводжується фактичним переходом стратегії функціонування на активний розвиток, що тим самим має забезпечити стабільність і ефективність системи управління персоналом. Відповідно до цього при стабільному функціонуванні організації аудит персоналу виступає стратегічною функцією управління персоналом. Пропонується визначити внутрішні стандарти проведення аудиту персоналу на підприємствах: загальні стандарти (визначення концептуальної бази); основні стандарти (підготовка і планування аудиту персоналу, технологія аудиту системи управління персоналом, вимоги до формування висновку); стандарти професії (вимоги до кваліфікації внутрішніх аудиторів відповідно до напрямів і рівнів аудиту персоналу).

**Перспективи подальших досліджень** спрямовані на групування методів, процедур внутрішнього аудиту в залежності від етапів проведення даного об'єкту аудиту, фаз кар'єрного циклу, організація аудиту фази процесу інвестування у формування та відтворення та витрати на використання людського капіталу працівників підприємств.

## *Література*

1. Фриман Є.В. Організаційні засади аудиту персоналу при прийнятті кадрових рішень на підприємстві / Є.В. Фриман Є.В. // Проблеми економіки. – 2012. – № 3. – С. 151-154.
2. Рачинський А.П. Аудит персоналу як технологія забезпечення ефективності системи управління персоналом органів влади: навч.-метод. матеріали / А.П. Рачинський; уклад. Н.А. Коняшина. К., НАДУ. – 2013. – 36 с.
3. Селина А. И. Совершенствование системы управления персоналом посредством аудита управления персоналом / А. И. Селина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 5. – С. 54-69.
4. Кибанов А.Я. Формирование системы управления персоналом / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – М.: ГАУ, 2003. – 376 с.
5. Пудич В. С. Управленческий аудит и аудит-менеджмент как особый род деятельности менеджера / В. С. Пудич // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 2. – С. 70-94.
6. Hofer C. W., Schendel D. 2008. Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul, MN.
7. The managers Guid Guidebook. - London, 2001.
8. Levitt T. Exploit the product life cycle / T. Levitt // Harvard Business Review. – vol. 43. – November-December 1965. – pp. 81-84
9. Гриценко С. Формування маркетингово-логістичного механізму функціонування ринку робочої сили / С. Гриценко, М. Калиниченко // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України. – Тернопіль: Економічна думка. – 2004. – №9. – С. 124-126.
10. Публікації Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ukrstat.org/uk/druk/katalog/kat\\_u/publnauka.u.htm](http://ukrstat.org/uk/druk/katalog/kat_u/publnauka.u.htm).

1. Fryman Ye.V. Orhanizatsiyni zasady audytu personalu pry pryunyatti kadrovyykh rishen' na pidpryyemstvi / Ye.V. Fryman Ye.V. // Problemy ekonomiky. – 2012. – № 3. – S. 151-154.
2. Rachyns'kyu A.P. Audyт personalu yak tekhnolohiya zabezpechennya efektyvnosti systemy upravlinnya personalom orhaniv

vlady: navch.-metod. materialy / A.P. Rachyns'kyy; uklad. N.A. Konyashyna. K., NADU. – 2013. –36 s.

3. Selyna A. Y. Sovershenstvovanye systemy upravlenyya personalom posredstvom audyta upravlenyya personalom / A. Y. Selyna // Kadrovyk. Kadrovyy menedzhment. - 2007. - № 5. - S. 54-69.

4. Kybanov A.Ya. Formyrovanye systemy upravlenyya personalom /A. Ya. Kybanov, D. K. Zakharov. - M.: HAU, 2003. - 376 s.

5. Pudych V. S. Upravlencheskyy audyt y audyt-menedzhment kak osobyy rod deyatel'nosti menedzhera / V. S. Pudych // Menedzhment v Rossyy y za rubezhom. - 2005. - № 2. S. 70-94.

6. Hofer C. W., SchendelD. 2008. Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul, MN.

7. The managers Guid Guidebook. - London, 2001.

8. Levitt T. Exploit the product life cycle / T. Levitt // Harvard Business Review. – vol. 43. – November-December 1965. – pp. 81-84

9. Hrytsenko S. Formuvannya marketynhovo-lohistychnoho mekhanizmu funktsionuvannya rynku robochoyi syly / S. Hrytsenko, M. Kalynychenko // Rehional'ni aspekty rozvytku i rozmishchennya produktyvnykh syl Ukrayiny. – Ternopil': Ekonomichna dumka. – 2004. – №9. – S. 124-126.

10. Publikatsiyi Derzhavnoyi sluzhby statystyky Ukrayiny [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [http://ukrstat.org/uk/druk/katalog/kat\\_u/publnauka.u.Htm](http://ukrstat.org/uk/druk/katalog/kat_u/publnauka.u.Htm).

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

*18.05.2015*