

ЛИТЕРАТУРА:

1. Альгин, А.А. Грани экономического риска [Текст] / А.А. Альгин. – М.: Знание, 1991. – 64 с.
2. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой [Текст] / А.П. Градов, Б.И. Кузин, А.В. Федотов, Г.В. Слабиков, А.С. Соколицин, А.М. Спицкий и др. – СПб.: Специальная литература, 1996. – 510 с.
3. Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организации [Текст]: учебно-практическое пособие / Н.Б. Ермасова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2008. – 380 с.
4. Евстафьев, И.Н. Тотальный риск-менеджмент [Текст] / И.Н. Евстафьев. – М.: Эксмо, 2008. – 208 с.
5. Куликова, Е.Е. Управление рисками. Инновационный аспект [Текст] / Е.Е. Куликова – М.: Издательство «Бератор-Пабблишинг», 2008 – 204 с.

УДК 334.02

Козлова Е.Г., Чекан А.А.

Московский государственный областной университет

**ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ
КАДРОВОГО АУДИТА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА
ОРГАНИЗАЦИИ***

Y. Kozlova, A. Chekan

Moscow State Regional University

**PROBLEMS OF EFFECTIVE FUNCTIONING OF MANPOWER AUDIT
IN THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF ORGANIZATION**

Аннотация. Использование комплексного подхода к оценке эффективности функционирования внутреннего кадрового аудита позволяет увидеть систему управления персоналом в целом с учетом включения ее в общую систему менеджмента организации.

Существенные проблемы эффективного функционирования кадрового аудита организации, как правило, связаны с интерпретацией получаемых данных: объективностью и сложностью оценки уровня существенности. Снижение уровня указанных рисков и является приоритетной работой службы кадрового аудита организации.

Ключевые слова: кадровый аудит, система управления персоналом, внутрифирменный контроль, внутренний аудит.

Abstract. The usage of complex approach to assessment of efficiency of inner manpower audit allows of seeing the system of staff management as a whole incorporated into a common system of management of organization.

The essential problems of effective functioning of manpower audit are, as a rule, connected with the interpretation of the received data: the objectiveness and difficulty of the assessment of the level of importance. Declining the level of such risks is a priority-driven job of manpower audit service of organization.

Key words: manpower audit, the system of staff management, interfirm control, internal audit.

Наиболее распространенный подход к пониманию сущности кадрового аудита сводится, как правило, к трактовке его как инструмента диагностики и управления кадровыми процессами, совокупности методов количественной и качественной оценки персонала в целом и его отдельных параметров [3]. По отношению к пользователям информации кадровый аудит может быть *внешним* или *внутренним*. Проведение *внешнего кадрового аудита* обусловлено требова-

* © Козлова Е.Г., Чекан А.А.

ниями внешних пользователей – акционеров, партнеров, государственных проверяющих органов и т.п. В то время как *внутренний кадровый аудит имеет для руководства экономического субъекта информационное и консультационное значение, поскольку призван содействовать оптимизации деятельности по управлению персоналом.*

Функции кадрового аудита в организации могут выполнять специалисты службы управления персоналом, подразделения по аудиту собственной компании или привлекаемые со стороны эксперты.

В системе менеджмента организации внутренний кадровый аудит нередко становится одной из форм системы внутреннего контроля, которая используется для выявления проблем в области управления кадровыми процессами и обеспечения соответствия стратегии и политики управления персоналом стратегическим целям организации.

В настоящее время признано, что эффективный процесс кадрового аудита играет важную роль в обеспечении организацией своей конкурентоспособности, являясь базой для получения информации об уровне кадрового потенциала и способствуя принятию стратегических и тактических решений как в сфере управления персоналом, так и в системе менеджмента в целом [5]. Изменения претерпевают и принципы осуществления кадрового аудита:

- ✓ *оперативность* выявления и реагирования на проблемные ситуации;
- ✓ *ответственность* за организацию формирования и совершенствования эффективной системы внутреннего контроля руководителей структурных единиц организации, что может устранить одну из основных проблем эффективного кадрового аудита – нерациональное распределение обязанностей, полномочий и ответственности;
- ✓ *повышение кадрового потенциала* организации для развития кадрового аудита, расширения возможностей дистанционного аудита;
- ✓ *информированность* руководства организации о содержании кадрового аудита и

его обособленности в системе менеджмента;

- ✓ *сочетание* внутреннего кадрового аудита с функциями кадрового контроля для содействия менеджменту организации в принятии управленческих решений.

В то же время необходимо отметить и существенные проблемы эффективного функционирования системы внутреннего кадрового аудита организации, как правило, связанные с интерпретацией получаемых данных.

Во-первых, сама кадровая информация воспринимается неоднозначно, т.к. обычно формируется под конкретные задачи руководства. Это может привести к субъективности как содержания, так и восприятия информационного потока, а значит, теряется важнейшее требование к информации – объективность, т.е. повышается уровень *аудиторского риска*. Это проблема внутреннего контроля в целом.

Во-вторых, практически любая учетная информация, выраженная в конкретных показателях, должна соответствовать определенному уровню существенности, т.е. предельному значению искажений в данных. Но в управлении персоналом значительный объем данных представлен не количественными, а качественными показателями, а значит, появляется *риск оценки существенности*.

Снижение уровня указанных рисков и является приоритетной работой службы кадрового аудита организации для повышения эффективности проведения процедур внутреннего контроля.

В качестве мер для снижения аудиторского риска в системе кадрового аудита практиками предлагаются такие мероприятия:

- ✓ разработка и внедрение внутренних аудиторских стандартов, позволяющих снизить субъективность оценки данных;
- ✓ расширение применяемых аудиторами процедур сбора и оценки данных;
- ✓ расширение аудиторской выборки;
- ✓ повышение квалификации сотрудников, осуществляющих кадровый аудит;
- ✓ разделение области аудита на конкретные направления. Например, выделение *аудита эффективности работы с кадрами*,

Критические точки контроля в кадровом аудите

Объект кадрового аудита	Критические точки
Кадровое планирование	Фактическая потребность в персонале; затраты на формирование кадрового состава
Подбор персонала	Количество и качество требований к кандидатам; время, потраченное на подбор; уровень производительности труда новичков; уровень укомплектованности персоналом
Оценка персонала	Уровень затрат на организацию процедур оценки персонала; качественные и количественные критерии оценки
Развитие персонала	Скорость устаревания профессиональных знаний; уровень расходов на обучение; динамика образовательной структуры персонала
Высвобождение персонала	Текущая текучесть персонала выше естественного уровня; величина затрат на высвобождение; величина прямых затрат на компенсации увольняющимся работникам
Система управления персоналом	Наличие программы управления персоналом; количество и состав фактически реализуемых функций управления персоналом; уровень организации документооборота; уровень автоматизации управления персоналом

где основное внимание будет сосредоточено на изучении экономических показателей эффективности труда; аудита приоритетных функций кадрового управления, где основное внимание должно быть сосредоточено на анализе актуальных функций работы с персоналом и т.п.

Для снижения уровня риска оценки ответственности на практике, например, используется формирование и внедрение критических точек контроля. Критическая точка контроля в кадровом аудите – это либо переход объекта аудита в иное, отличное от требуемого состояние в определенный период времени, либо временной отрезок, в котором процесс управления персоналом дает определенный экономический эффект, компенсирующий затраты на его проведение, либо это событие, которое существенным образом меняет результаты работы по управлению персоналом [3]. Основные критические точки контроля представлены в табл. 1:

Следует отметить, что перечень указанных мер не является исчерпывающим, и оп-

ределяется спецификой отрасли, в которой функционирует организация, особенностями системы менеджмента в целом и системы управления персоналом в частности. Уровень эффективности системы кадрового аудита не в меньшей степени будет также зависеть от:

- ✓ управленческой философии и стиля работы руководства;
- ✓ организационного статуса системы управления персоналом и системы кадрового аудита;
- ✓ стратегических целей организации;
- ✓ уровня развития обратной связи;
- ✓ рациональности развития кадровой политики;
- ✓ определения и документального закрепления кадровых процедур;
- ✓ соблюдения действующего законодательства;
- ✓ конъюнктуры рынка и др.

В каждой организации на эффективность системы кадрового аудита могут оказывать влияние и другие факторы.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Ивашкевич В.Б. Аудит в системе внутреннего контроля // Аудиторские ведомости. – 2010, № 3. – С. 16-21.
2. Контроллинг и аудит персонала / Под ред. В.С. Половинко. – Омск: Изд-во Ом.гос.ун-та, 2007. – 672с.
3. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала [Текст] /Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. – М.: Издательство «Альфа-Проект», 2010. – 672 с.
4. Сергеева Н. Кадровый аудит в филиале организации // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2010, №6. – С. 68-76.
5. Щепетова Д.Е. Внутренний аудит и конкурентоспособность предприятия // Аудиторские ведомости. – 2010, № 7. – С. 20-27.

УДК 005.21:[338.45:664](470-25)(045)

Лапковская Е.В.

*Московский городской университет управления
Правительства Москвы*

РАЗРАБОТКА СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО МОНИТОРИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ*

Y. Lapkovskaya

Moscow City Government University of Management

THE DEVELOPMENT OF THE BALANCED SYSTEM OF INDICES AS AN ECONOMIC MONITORING TOOL AT FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

Аннотация. Статья посвящена проблеме повышения эффективности управления промышленным предприятием на основе использования сбалансированной системы показателей как элемента стратегического управления. Автор рассматривает процесс внедрения на промышленном предприятии ЗАО «Микояновский мясокомбинат» системы показателей эффективности, которая позволяет повысить качество управления в целом на предприятии. В статье предлагается использовать показатели эффективности управления промышленным предприятием по четырем основным аспектам деятельности: финансы, маркетинг, производство и развитие и персонал.

Ключевые слова: система сбалансированных показателей, мониторинг, промышленное предприятие, метод, показатели, процесс, стратегическое управление, пищевая промышленность.

Abstract. The paper is concerned with the problem of raising the efficiency of enterprise management on the basis of the usage of a balanced system of indices as an element of strategic management. The considers the process of introduction of the system of efficiency indices at Mikoyan Meat Processing Plant Corp. which allows to raise the quality of the enterprise management in general.

Key words: system of balanced indices, monitoring, industrial enterprise, method, indices, process, strategic management, food industry.

В рыночных условиях ведение хозяйственно-экономической деятельности потребовало от руководства промышленных предприятий освоения и использования механизма разработки и реализации стратегии предприятия с одновременным внедрением подходов к адаптации текущей деятельности к стратегическим целям организации. В связи с этим промышленным

* © Лапковская Е.В.