

## 7. ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

### 7.1. ОЦЕНКА УРОВНЕЙ ФУНКЦИОНАЛЬНОСТИ ЦЕНТРОВ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ПЕРСОНАЛ В СИСТЕМЕ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Счисляева Е.Р., д.э.н., профессор, зам. директора инженерно-экономического института по отделению «Международная высшая школа управления», зав. кафедрой «Международный бизнес»;  
Гарбузюк И.В., ассистент, аспирант кафедры «Международный бизнес» Международной высшей школы управления

*Санкт-Петербургский государственный политехнический университет*

В статье разработан оригинальный подход к оценке уровней функциональности и дисфункции центров ответственности за персонал в системе внутреннего аудита человеческих ресурсов предприятия.

В современной практике управления основными задачами являются выработка решений, реализация которых направлена на достижение экономической устойчивости и эффективности хозяйственной деятельности предприятия.

Контроль является одной из основных функций менеджмента, которая, в современных условиях, конкретно выражается в системе управленческого учета. При данном подходе систему внутреннего аудита персонала, на наш взгляд, целесообразно рассматривать как один из основных элементов контроля, за состоянием системы управления человеческими ресурсами предприятия.

Современные подходы к разработке показателей и методик качественной и количественной оценки эффективности управления персоналом в организации в рамках системы аудита управления персоналом организации рассмотрены такими российскими специалистами в области аудита эффективности управления персоналом, как И. Анисимовой [1], Ю.Г. Одеговым [6]. А.И. Селиной [7], Сенявец Т. [8] и др. В настоящей статье рассмотрена оценка уровней функциональности центров ответственности за персонал в системе внутреннего аудита человеческих ресурсов предприятия.

На наш взгляд, внутренний аудит человеческих ресурсов – это система аналитической оценки и экспертизы состояния человеческих ресурсов предприятия, представляющая собой комплекс мер, направленных на совершенствование системы управления персоналом предприятия, организованных экономическим субъектом, в интересах его руководства и (или) собственников, регламентированный внутренними документами, и осуществляемый с привлечением сторонних специалистов.

Система внутреннего аудита персонала предприятия в данном случае может, с одной стороны, рассматриваться как составная часть управленческого учета предприятия. Информация, собранная в ходе аудиторской проверки персонала, представляет собой

внутреннюю информацию о системе управления человеческими ресурсами предприятия в целом, о состоянии человеческих ресурсов предприятия и необходима для оптимизации принятия управленческих решений в отношении стратегического планирования и реализации стратегических планов предприятия.

С другой стороны, проведение внутренней аудиторской проверки персонала охватывает все вопросы управления человеческими ресурсами предприятия, что позволяет избежать проблем в вопросах распределения ответственности за персонал существующих между руководителями, службой управления персоналом и планово-финансовым отделом.

Данный подход не направлен на снижение роли службы управления человеческими ресурсами предприятия, которая является одним из основных стратегических центров системы управления предприятием, аккумулируя информацию о состоянии человеческих ресурсов и, действуя во взаимосвязи с другими подразделениями, анализирует эффективность их использования, а также осуществляя правовой контроль использования кадров. Внедрение системы внутреннего аудита персонала позволяет дополнить систему управления человеческими ресурсами предприятия и повысить эффективность, как ее функционирования, так и системы управления предприятием в целом.

Выделение центров ответственности за персонал и рассмотрение в его основе руководителей не противоречит функциональным направлениям работы отделов управления человеческими ресурсами. Это обусловлено тем, что руководители среднего и высшего звена отдела управления человеческими ресурсами также являются центрами ответственности за персонал и, по нашему мнению, взаимосвязь с руководителями других подразделений и отделов будет способствовать повышению эффективности системы управления человеческими ресурсами.

Реализация задач управления предприятием, обеспечивающая повышение эффективности его функционирования в системе рыночных отношений, требует от руководителей и менеджеров, различного уровня, не только высокой компетентности и опыта в конкретных сферах деятельности, но и умения экономически правильно, адекватно оценить и в реальном режиме времени отреагировать на изменение, происходящие во внешней и внутренней среде предприятия.

Основная проблема заключается в том, что при решении управленческих задач существует недостаток аналитических и оперативных данных которые, характеризуют реальные финансовые и производственно-экономические процессы на момент принятия решений на различных уровнях управления.

В связи с данной проблемой в практике управления современного предприятия особая роль отводится управленческому учету. Именно под влиянием развития и углубления рыночных процессов управленческий учет стал необходимым информационным элементом практической управленческой деятельности предприятия.

Управленческий учет представляет собой упорядоченную систему выявления, измерения, сбора, регистрации, интерпретации, обобщения, подготовки и предоставления необходимой и важной для принятия решений по де-

тельности организации информации и показателей для управленческого звена организации [9, с. 27].

Как свидетельствует зарубежная и российская практика, информация управленческого учета позволяет анализировать широкий спектр вопросов:

- привлекательности и конкурентоспособности организации;
- эффективности затрат на производство продукции;
- эффективности работы центров ответственности, центров затрат;
- выбора инвестиционной и инновационной стратегии;
- эффективности использования человеческих ресурсов, мотивации сотрудников;
- внутренней интерпретации финансового состояния и финансовых результатов организации;
- эффективности процессов производства и др.

При анализе источников, посвященных управленческому учету, все выше перечисленные вопросы рассматриваются достаточно широко, за исключением учета затрат на человеческие ресурсы.

В управленческом учете центр ответственности – это часть, сегмент организации, менеджер которого отвечает за определенный круг операций. Каждый менеджер, независимо от уровня управления, может представлять центр ответственности. Чем выше служебное положение менеджера, тем больше его центр ответственности. Учет по центрам ответственности – это система, в которой оцениваются планы (по бюджетам) и действия (по фактическому результату) каждого центра ответственности.

В современной теории выделяют четыре основных типа центров ответственности:

- центр затрат – менеджер которого ответствен только за затраты;
- центр выручки – менеджер которого ответствен только за выручку;
- центр прибыли – менеджер которого ответствен за выручку и за затраты;
- центр – инвестиций – менеджер которого ответствен за инвестиции, выручку и затраты.

Планирование расходов на персонал является одной из основных задач управления человеческими ресурсами. Сотрудники, занимающиеся сбором плановых данных и управлением расходами, могут быть организованы централизованно, однако они часто слишком удалены от происходящего. Ответственными за планирование расходов на персонал являются сотрудники отдельных подразделений организации, а результаты планирования расходов на персонал собираются и предоставляются высшему руководству. При планировании затрат роль руководителя однозначно определена. На первоначальном этапе планирования затрат на персонал руководитель каждого подразделения, т.е. места возникновения затрат, анализирует основные показатели по затратам на рабочую силу за текущий и предшествующий год. На данном этапе руководитель распределяет затраты по их видам и в результате определяется прогноз бюджета затрат на следующий год, скорректированный по отдельным видам затрат с учетом места их возникновения. На последующих этапах планирования результаты планирования, произведенного руководителями, ответственными за затраты по местам их возникновения, анализируются и корректируются на уровне руководителя службы управления персоналом, с учетом мнений руководителей смежных отделов управления предприятием. На заключительных этапах планирования затрат на персонал результаты планирования и анализа предоставляются высшему руководству организации для принятия окончательного

решения и утверждаются с соответствующими изменениями и дополнениями, а одобренный бюджет, распределенный по конкретным местам возникновения затрат, предоставляется в распоряжение ответственным за затраты по местам их возникновения. [5]

Выделение центров ответственности за персонал позволяет, на наш взгляд, проводить диагностику функционирования системы управления человеческими ресурсами посредством оценки и анализа уровней функциональности центров ответственности за персонал.

Центр ответственности представляет собой подразделение предприятия, выделенное на основе его организационной структуры, в котором контролируется появление затрат и появление доходов, а также определяется степень ответственности определенного физического лица за показатели своей работы. Исходя из этого определения и закрепления функций управления, логично предположить, что центром ответственности за персонал может являться служба управления человеческими ресурсами. К сожалению, как уже отмечалось ранее, часть функций, связанная с планированием и развитием персонала, закреплена не за этой службой. Таким образом, центрами ответственности за персонал, являются, на наш взгляд, все отделы предприятия, а конкретными лицами – руководители среднего и высшего звена, которые непосредственно отвечают за эффективность работы подчиненных, первичное планирование потребности в персонале, переменных затрат на персонал, его развитие, оценку эффективности трудовой деятельности каждого отдельного работника.

Такое закрепление центров ответственности за персонал обусловлено в основном первичными документами, определяющими трудовые взаимоотношения между работником и предприятием, в первую очередь должностными инструкциями и приказами, в которых оговорены подчиненность и определенная ответственность сторон.

При этом центры ответственности за персонал целесообразно рассматривать как центры контроля и управления, и которые являются обслуживающими центрами ответственности, т.е. участвуют в производстве косвенно, обеспечивая основные центры ответственности.

Под уровнем функциональности центра ответственности нами понимается формальный уровень участия центра ответственности за персонал (отдельного руководителя) в процессе управления человеческими ресурсами предприятия. Обозначенный нами ранее, через норму управляемости, масштаб ответственности руководителя, как центра ответственности за персонал, позволяет предположить, что первичным фактором, при оценке уровня функциональности, является количество сотрудников, которое находится в непосредственном подчинении у руководителя. При этом, формирование и реализация системы управления человеческими ресурсами предприятия, подразумевает участие руководителя в формировании целостной стратегии развития предприятия и в стратегии управления человеческими ресурсами в частности. Таким образом, уровень функциональности центра ответственности за персонал представляет собой, на наш взгляд, соотношение количества выполненных функций по элементу системы управления персоналом к общему количеству функций по элементу системы управления персоналом, закрепленных за центром ответственности.

Расчет уровня функциональности центра ответственности за персонал в системе управления человеческими ресурсами производится по формуле:

$$Y_{чр} = (N_{эфп} / N_{фп}) * 100, \quad (1)$$

где  $Y_{чр}$  – уровень функциональности центра ответственности за персонал в системе управления человеческими ресурсами;

$N_{эфп}$  – количество выполненных, реализованных функций по управлению персоналом, закрепленных за руководителем и выполненных за период;

$N_{фп}$  – общее количество функций по управлению персоналом.

Показателем проблем, связанных с участием руководителя в систему управления человеческими ресурсами, будет являться, на наш взгляд, уровень дисфункции центра ответственности за персонал в системе управления человеческими ресурсами, расчет данного уровня производится следующим образом:

$$Y_{нчр} = (1 - Y_{чр}) * 100, \quad (2)$$

либо

$$Y_{нчр} = (n_{нфп} / N_{фп}) * 100, \quad (3)$$

где

$Y_{нчр}$  – уровень дисфункции центра ответственности за персонал в системе управления человеческими ресурсами;

$Y_{чр}$  – уровень функциональности центра ответственности за персонал в системе управления человеческими ресурсами;

$n_{нфп}$  – количество невыполненных, реализованных функций по управлению персоналом, закрепленных за руководителем и выполненных за период;

$N_{фп}$  – общее количество функций по управлению персоналом.

При этом для повышения эффективности оценки состояния системы управления, расчет уровня функциональности центра ответственности за персонал в системе управления человеческими ресурсами может производиться методом самооценки. Руководитель сам оценивает данный показатель, предоставляя данные аудиторской комиссии. В данном случае аудиторы проводят расчет уровня дисфункции центра ответственности за персонал в системе управления человеческими ресурсами по формуле 3 и проводят сравнительный анализ. Изменение по периодам уровня функциональности и уровня дисфункции центра ответственности за персонал в системе управления человеческими ресурсами является, на наш взгляд, одной из характеристик состояния системы управления человеческими ресурсами. При повышении уровня функциональности наблюдается положительная динамика участия руководителей в процессе управления персоналом, при повышении уровня дисфункции. При несоответствии рассчитанных показателей руководителем (самооценка) и аудиторами, могут быть выявлены проблемы, связанные с пониманием руководителем его роли в системе управления персоналом.

Результатирующими показателями диагностики по уровням функциональности в системе управления человеческими ресурсами предприятия центров ответственности за персонал на наш взгляд могут являться:

- коэффициент интенсивности текучести кадров, отражающий в определенной степени отрицательные стороны реализации руководителем управленческих функций, в первую очередь, связанных с основными элементами управления персоналом [6, с. 507];

- коэффициент динамики постоянства кадров, отражающий в определенной степени положительные аспекты реализации руководителем управленческих функций, в первую очередь, связанных с основными элементами управления персоналом.

Коэффициент интенсивности текучести кадров ( $K_{итк}$ ) – отношение частного коэффициента текучести по данной группе, выделяемой по организации в целом или по отдельным подразделениям, к коэффициенту текучести, вычисленному соответственно по организации в целом или по отдельным подразделениям:

$$K_{итк} = K_{тек гр} / K_{тек}, \quad (4)$$

где

$K_{тек гр}$  – коэффициент текучести интересующей нас группы, в данном случае сотрудники отдела, подразделения, находящиеся в подчинении у руководителя;

$K_{тек}$  – коэффициент текучести по всему трудовому коллективу.

Коэффициент постоянства кадров ( $K_{пкк}$ ) это отношение количества работников, проработавших весь период к среднесписочной численности. Для сопоставления с коэффициентом интенсивности текучести кадров, получаем коэффициент динамики постоянства кадров, который рассчитывается по формуле:

$$K_{пкк} = K_{пк гр} / K_{пкк}, \quad (5)$$

где

$K_{пк гр}$  – коэффициент постоянства кадров интересующей нас группы, в данном случае сотрудники отдела, подразделения, находящиеся в подчинении у руководителя;

$K_{пкк}$  – коэффициент постоянства кадров по всему трудовому коллективу.

По каждому элементу системы управления персоналом существует определенное количество функций ( $q$ ), которое отражает участие руководителя в системе управления персоналом. Количество функций по каждому элементу и их содержание могут быть определены при формировании системы внутреннего аудита человеческих ресурсов.

Рассмотрим вариант формальной оценки уровней функциональности и дисфункции центра ответственности за персонал в систему управления персоналом. Выделим основные функции одинаковые для каждого элемента системы управления персоналом исходя из существующих функций менеджмента:

- планирование – участие в разработке стратегий и систем по элементу (1);
- участи в реализации по элементу:
  - организация (2);
  - мотивация (3);
  - контроль (4);
- формирование количественных потребностей к персоналу элементу (5);
- формирование качественных требований к работникам по элементу (6);
- оценка удовлетворенности потребностей и требований по элементу (7);
- участие в финансовом обеспечении по элементу (8);
- участие в документарном обеспечении по элементу(9).

В результате получается 9 функций для каждого элемента системы управления человеческими ресурсами –  $q = 9$ .

Тогда уровень функциональности центра ответственности за персонал в системе УЧР по элементу будет:

$$Y_{чр} = N_{эфп} / 9 * 100. \quad (6)$$

Аналогично определяем уровень дисфункции центра ответственности за персонал в системе управления человеческими ресурсами по элементу:

$$Y_{нчр} = (1 - Y_{чр}) * 100 = (n_{эфп} / 9) * 100. \quad (7)$$

Второй вариант расчета уровня дисфункции центра ответственности за персонал в системе управления человеческими ресурсами в системе управления человеческими ресурсами по элементу (исходя из формулы 3):

$$Y_{нчр} = (n_{нфп} / N_{фп}) * 100 = (n_{нфп} / 9) * 100. \quad (8)$$

Исходя из заданных условий, представляется возможным определить максимальный, минимальный и средний уровень функциональности и дисфункции центра ответственности за персонал в системе управления человеческими ресурсами.

При условии, что общее количество функций по элементу будет 9, т.е.  $q = 9$ :

- для уровня функциональности центра ответственности за персонал по элементу системы управления человеческими ресурсами:
  - максимальный уровень:  $max Y_{чр} = 9/9 * 100 = 100\%$ , т.е. выполняются все функции;
  - средний уровень:  $mez Y_{чр} = 4/9 * 100 = 40\%$ , т.е. выполняется половина функций по элементу;
  - минимальный уровень:  $min Y_{чр} = 1/9 * 100 = 10\%$ , т.е. выполняется только одна функция по элементу системы управления человеческими ресурсами.
- для уровня дисфункции центра ответственности за персонал по элементу  $Y_{чр}$ :
  - максимальный уровень:  $max Y_{нчр} = 90\%$ , т.е. выполняется только одна функция по элементу системы управления человеческими ресурсами;
  - средний уровень:  $mez Y_{нчр} = 60\%$ , т.е. не выполняется половина функций по элементу;
  - минимальный уровень:  $min Y_{нчр} = 0$ , т.е. выполняют все функции.

Анализируя функциональности центров ответственности за персонал в системе управления человеческими ресурсами предприятия, мы получаем, что при определенных уровнях функциональности и дисфункции  $i$ -го центра ответственности  $j$ -го отдела (подразделения) наблюдается определенный уровень интенсивности текучести кадров и динамики постоянства кадров  $j$ -го отдела (подразделения).

При данном подходе, по нашему мнению, центр ответственности за персонал – руководитель который ответственен за персонал, т.е. фактически руководитель, который ответственен за определенное количество работников. Исходя из того, что в подчинении у руководителей находится определенное количество работников, мы можем количественно определить масштаб ответственности по данному центру, с помощью нормы управляемости.

В общем виде норма (масштаб) управляемости – это количество людей, непосредственно подчиненных одному руководителю.

Для определения количественного и качественного аспектов уровня ответственности мы будем рассматривать норму управляемости как среднее количество личного состава, которое ограничивается объективными пределами физических и умственных возможностей одного руководителя (начальника) эффективно управлять его работой.

Научно обоснованное определение норм управляемости имеет весьма большое практическое значение. Известно, что подчинение одному руководителю слишком большого количества личного состава нередко является причиной всевозможных недостатков. В то же время

введение должностей руководителей, имеющих в подчинении одного-двух человек, приведет к неоправданному усложнению организационной структуры, и степень загрузки таких руководителей будет ниже нормы.

Нормы управляемости различны для руководителей разных уровней иерархии. Это связано с тем, что для низовых линейных руководителей наиболее характерны прямые связи, устанавливаемые непосредственно с каждым исполнителем. При этом частота этих связей велика, но продолжительность каждой, отдельно взятой связи незначительна, что позволяет для определения норм загрузки применить метод прямого нормирования.

На высших ступенях линейного руководства усложняются виды связей и увеличивается их продолжительность в силу перспективного нестандартного характера принимаемых решений. В этом случае числовая величина нормы управляемости будет меньше, чем аналогичная величина для низовых линейных руководителей.

Французским ученым В.А. Грейкунас обоснована зависимость числа всех видов связей между руководителем и его подчиненными следующего вида [2, с. 28]:

$$K = n[2^{n-1} + (n - 1)], \quad (9)$$

где  $n$  – число подчиненных;

$K$  – количество взаимосвязей.

В организации каждый руководитель ограничен временем, знаниями и умением, а также количеством решений, которые он может эффективно принимать. В связи с этим возникает проблема определения оптимального масштаба управляемости.

Выделяют два разных типа масштаба управляемости: узкий и широкий. Узкий масштаб управляемости характеризуется минимальным количеством подчиненных у одного руководителя. Это позволяет руководителю улучшить контроль за работой подчиненных и повысить оперативность обмена информацией с ними. Вместе с тем, чтобы соединить нижние звенья организации с высшим звеном, увеличивается количество иерархических уровней, что увеличивает затраты организации.

Широкий масштаб управляемости характеризуется максимально возможным количеством подчиненных у одного руководителя и минимальным количеством уровней иерархии. В этом случае руководитель вынужден делегировать (передавать) полномочия по выполнению задач подчиненным, что стимулирует их инициативу, способствует развитию опыта. Недостатками широкого масштаба управляемости является ослабление контроля подчиненных и высокие требования, предъявляемые к руководителям. [3, с. 349]

Норма управляемости зависит от следующих факторов:

- вид деятельности организации;
- расположение объектов управления – из-за географической разрозненности филиалов или отделений организации в ряде случаев невозможно добиться оптимальных показателей управляемости;
- квалификация сотрудников – уровень контроля за деятельностью сотрудников зависит от навыков и мотивации сотрудников;
- тип организационной структуры;
- уровень стандартизации задач;
- уровень автоматизации деятельности и др.

Для руководящих должностей в подразделениях могут применяться следующие значения показателей нормы управляемости:

- при значительном объеме нестандартных работ требующих высокой квалификации сотрудников – 5-7 человек;

- в подразделениях с устоявшимися стандартизованными процедурами – 10-12 человек;
- для стандартизованных типовых работ (управление рабочими в цехах и т.п.) – 15-17 человек [3, с. 348].

Оценка уровней функциональности центров ответственности за персонал в системе внутреннего аудита человеческих ресурсов позволит, на наш взгляд, повысить эффективность диагностики системы управления человеческими ресурсами предприятия и, в дальнейшем, будет способствовать более детальному анализу затрат на человеческие ресурсы.

На сегодняшний день в системе управленческого учета практически все аспекты, которые связаны с человеческими ресурсами предприятия, рассматриваются опосредованно. Таким образом, если рассматривать управленческий учет как связующее звено между экономикой предприятия и экономикой труда, т.е. как набор инструментов для принятия решений в данных областях, мы наблюдаем второстепенный подход к человеческим ресурсам как одному из основных ресурсов предприятия. В условиях внедрения концепции управления человеческими ресурсами на современных предприятиях и отношению к персоналу предприятия как ресурсу, который требует постоянного инвестирования и развития, такой подход не допустим.

Научно доказано, что человеческие ресурсы любого предприятия являются одним из основных элементов достижения его конкурентных преимуществ. В современных условиях, обострения конкурентной борьбы, человеческие ресурсы не рассматриваются, как второстепенный фактор конкуренции, просто обеспечивающий условия для достижения конкурентных преимуществ, а представляют собой конкретный фактор достижения конкурентоспособности предприятия. Примером тому является подход к управлению и развитию человеческих ресурсов крупнейших предприятий Японии, Европы и США.

Основные функции по управлению человеческими ресурсами предприятия закреплены за службой управления человеческими ресурсами либо отделом кадров. Парадокс заключается в том, что данное закрепление достаточно формально.

Служба управления человеческими ресурсами удовлетворяет потребности отдельных подразделений предприятия, отделов и руководителей в персонале. Фактически учет и планирование затрат на персонал осуществляются планово-финансовыми отделами, первичное планирование потребностей в персонале, требования к их качественным характеристикам, планирование переменных затрат на персонал находятся в ведении руководителей подразделений. Таким образом, служба управления человеческими ресурсами является связующим, исполнительным звеном между руководителями подразделений, отделов и общей системой управления, в которой закладываются стратегические направления развития предприятия и, конечно же, обоснование затрат на реализацию стратегий.

На наш взгляд, для повышения эффективности системы управления предприятием в целом и системы управления человеческими ресурсами в частности, необходимо рассматривать вопросы, связанные с оптимизацией затрат на персонал более детально и не в ущерб развитию персонала. Для этого нами предлагается включить основные аспекты управления затратами на персонал в систему управленческого учета, путем выделения центров ответственности за персонал.

## Литература

1. Анисимова И. Система показателей аудита и методики оценки эффективности управления персоналом организации // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2011. №12. С. 64-71; 2012. №1. С. 106-110.
2. Белоус А.Б. Теория управляемости фирмы. Монография – СПб.: Издательство Санкт-Петербургской академии управления и экономики, 2010. – 304 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
4. Б.М. Генкин. Экономика и социология труда: учебник / Б.М. Генкин. – 8-е изд., пересмотр и доп. – М.: Норма, 2009. – 464 с.
5. Е. Митрофанова. Калькуляция расходов на персонал // «Кадровик. Кадровый менеджмент», 2008, №4 – с. 32-39.
6. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Альфа-Пресс, 2010. – 560 с.
7. Селина А.И. Организационно-методические аспекты аудита системы управления персоналом предприятий [Электронный ресурс] – СПС «Гарант», 2009.
8. Сенявец Т. Комплексный аудит системы управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент, № 3, 2008. С. 19-28
9. Хорген Ч., Фостер Дж., Датар Ш. Управленческий учет, 10-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 1008 с.

## Ключевые слова

Центр ответственности; внутренний аудит; человеческие ресурсы; функциональность.

*Счисляева Елена Ростиславовна*

*Гарбузюк Иван Владимирович*

## РЕЦЕНЗИЯ

Статья доктора экономических наук, профессора, декана Международной высшей школы управления, заведующего кафедрой «Международный бизнес» Санкт-Петербургского государственного политехнического университета Счисляевой Елены Ростиславовны и ассистента, аспиранта кафедры «Международный бизнес» Санкт-Петербургского государственного политехнического университета Гарбузюка Ивана Владимировича подготовлена авторами на основании обобщения результатов исследования в области внутреннего аудита системы управления человеческими ресурсами, которые вылились в ряд теоретических положений по оценке эффективности реализации руководителями основных функций управления персоналом, в том числе, оценке уровня функциональности центров ответственности за персонал в системе внутреннего аудита человеческих ресурсов предприятия.

Актуальность темы обусловлена тем, что в последнее время вопросы аудита персонала и разработки в этой сфере являются востребованными в теории и практике управления человеческими ресурсами, что выражается в поставке перед руководителями предприятий современных задач в сфере повышения эффективности системы управления человеческими ресурсами. Научная новизна и практическая значимость.

В статье освещен подход к оценке эффективности функционирования системы управления человеческими ресурсами с применением аспектов управленческого учета. В качестве объекта исследования выбрана система внутреннего аудита управления человеческими ресурсами. Предмет исследования выбран более узкий по сравнению с объектом исследования, а именно разработка методик оценки уровней функциональности центров ответственности за персонал. Представляется интересной концепция авторов, сочетающая управленческий и затратный подходы оценки эффективности системы управления персоналом, получая на выходе показатели эффективности центров ответственности за персонал предприятия и службы управления человеческими ресурсами. Практическая значимость работы заключается в возможности применения методик, описанных в работе для формирования эффективных программ диагностики и оценки состояния системы управления персоналом через формирование системы внутреннего аудита человеческих ресурсов.

Заключение: рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Барыкин С.Е., д.э.н., доцент, профессор кафедры логистики и организации перевозок Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета*