

## **Тема 5. Методика проведення внутрішнього аудиту окремих систем управління на підприємстві**

### План

1. Організація і методика проведення внутрішнього аудиту системи менеджменту якості на підприємстві.
2. Загальні положення, організація та планування маркетингового аудиту.
3. Методика проведення внутрішнього аудиту логістичної системи.
4. Основні елементи кадрового аудиту та системи управління персоналом на підприємстві.

### **Питання 1: Організація і методика проведення внутрішнього аудиту системи менеджменту якості на підприємстві**

**Аудит системи менеджменту якості на підприємстві** – це систематичний, незалежний і документований процес одержання аудиторських доказів та їх об'єктивної оцінки для того, щоб визначити ступінь, за яким виконуються критерії аудиту (МСА ISO 9000:2000).

У теорії відзначають різні **типи аудитів менеджменту якості** на підприємстві:

- 1) аудит першої, другої, третьої сторін,
- 2) аудит адекватності,
- 3) аудит відповідності (впровадження),
- 4) аудит продукту (процесу, проекту),
- 5) горизонтальний аудит і т.д.

За результатами внутрішнього аудиту приймаються рішення про зміни в управлінні компанією, а також про можливості вдосконалити систему керування підприємством. Внутрішній аудит системи менеджменту якості на підприємстві необхідний для того, щоб:

- керівник міг бути впевнений у бездефектному виробництві продукції (або міг одержати повну картину виробничого процесу);
- можна було б вчасно виявляти й контролювати виробничі проблеми;
- забезпечувати зворотний зв'язок для коригувальних дій й удосконалювання системи керування на підприємстві.

Говорячи про якісне проведення аудиту, особливу увагу необхідно приділити складанню та використанню контрольних листків.

Під **контрольним листком** будемо розуміти інструмент (своєрідну пам'ятку), що дозволяє аудиторів пам'ятати про інформацію, яку він повинен одержати, і про те, що фактично має бути перевірено в ході аудиту.

Контрольний листок не можна використати як список запитань, які ставляться аудитованому персоналу. Крім того, в контрольному листку не проставляється оцінка на отримані відповіді. Контрольний аркуш використовується для кожної конкретної, окремо взятої, ситуації. Контрольні листки повинні готуватися з урахуванням процедур та інших специфічних документів системи якості, щоб аудитор міг з їх допомогою одержати необхідну інформацію та звернути увагу на контрольні крапки.

У контрольних листках аудитором можуть фіксуватися: докладні дані інтерв'юваної особи; найменування й характеристика устаткування; пункти стандарту; документи, які перевіряються, і т.д. Таким чином, грамотно складені та заповнені контрольні листки можуть стати документальним доповненням до звіту про аудит. Важливою перевагою контрольного листка є – можливість правильно організувати час проведення аудиту. При підготовці контрольного листка аудитор може припустити, скільки часу буде потрібно на те, щоб проаналізувати різні проблеми. Це дозволяє досить точно планувати аудит. Потім, при проведенні самого аудиту, можна управляти темпом перевірки та вносити необхідні коректування.

Під час аудиту можливі випадки виявлення невідповідностей (невиконання вимог (ISO 9000:2000)). Під **несуттєвими невідповідностями** розуміється одиначне невелике відхилення від установлених вимог, під істотними невідповідностями - невиконання кожного з пунктів стандарту ISO серії 9000 або інших критеріїв аудиту.

Класифікація невідповідностей залежить від того, наскільки систематичним було недотримання вимог та як це недотримання впливає на якість. Наприклад, кілька невеликих

відхилень від вимог, виявлених на підприємстві, можуть розглядатися як істотна невідповідність, і в цьому разі буде оформлений один звіт про невідповідність, зокрема, коли визначена їх загальна причина.

Часто невідповідності розглядаються як щось негативне, однак важливо довести до аудитованих, що знайдені проблеми є вже наполовину рішенням та потенціалом для поліпшення системи за допомогою застосування коригувальних і попереджувальних дій.

Інформація про невідповідності, занесені у Звіт про невідповідність (інші назви – Запит на коригувальні дії, Запит на вдосконалювання якості), а також про відзначені аудитором позитивні моменти повідомляється керівникові підрозділу, що перевіряється. Але перш ніж аудитор складе звіт про невідповідності, він має бути абсолютно впевненим, що недотримання дійсно мало місце.

Підприємства використовують певну форму Звіту про невідповідність, що проходить у процедурі внутрішнього аудиту. Є випадки, коли не використовують ніяких певних форм, і невідповідності просто реєструються в рамках повного звіту про аудит разом із записами всіх інших спостережень аудиту. І хоча немає чітких правил створення форми Звіту про невідповідність, можна виділити елементи, які варто передбачити при її складанні: 1) відмітний номер; 2) поле для записів аудитором деталей виявленої невідповідності; 3) поле для записів коригувальних дій (бажано, коли це поле заповнюється самим аудитованим або керівником підрозділу, що перевіряє); 4) поле для підтвердження аудитором того, що дія виконана вчасно.

Після виявлення невідповідностей і призначення коригувальних дій важливо проконтролювати виконання коригувальних дій (дій для усунення причини виявленої невідповідності або іншої небажаної ситуації; коригувальна дія виконується, щоб запобігти повторенню, що тоді як попередження дія виконується для того, щоб запобігти виникненню (ISO 9000:2000)). Аудитор не повинен допомагати розробляти конкретні коригувальні дії. Однак він повинен допомогти у визначенні виявлення причини виниклої невідповідності.

Погоджені та впроваджені коригувальні дії аналізуються аудитором, який повинен визначити їх ефективність і зробити відповідний запис про впровадження та ефективність у Звіті про невідповідність.

## **Питання 2: Загальні положення, організація та планування маркетингового аудиту**

Організація маркетингу це структурна побудова для управління маркетинговими функціями. Вона встановлює підпорядкованість і відповідальність за виконання поставлених цілей та завдань. Організація маркетингу передбачає:

- 1) побудову та вдосконалення структури управління маркетингом;
- 2) підбір фахівців і маркетингу належної кваліфікації;
- 3) розподіл завдань, прав та відповідальності серед працівників маркетингових служб:

створення належних умов для ефективної роботи маркетингового персоналу; забезпечення ефективної взаємодії маркетингових та інших служб.

Функції маркетингу виконує служба маркетингу, яка може мати різну організаційну структуру: функціональну, регіональну, товарну, ринкову та різноманітні їх комбінації. Функціональна організація служби маркетингу передбачає розподіл обов'язків між структурними підрозділами за окремими функціями маркетингової діяльності. Ця організація служби маркетингу є найпоширенішою і найпростішою, проте ефективність її знижується із зростанням товарного асортименту та розширенням кількості ринків збуту.

Регіональну організацію служби маркетингу застосовують у компаніях, які працюють на широких географічних ринках. Вона передбачає створення підрозділів, що займаються маркетингом продукції підприємства в окремих регіонах. Така організація дає змогу збутовому персоналу жити в межах території, яку вони обслуговують, досконало знати своїх споживачів, працювати з мінімальними затратами часу і коштів на реалізацію продукції.

На підприємствах із широким товарним асортиментом застосовують товарну організацію. Це така структура управління маркетингом, за якої за розроблення і реалізацію стратегій та планів маркетингу для певного товару чи групи товарів відповідає керівник по товару.

Ринкова організація служби маркетингу дає можливість урахувати специфіку роботи на різних за своїм характером ринках: на споживчому ринку, ринку промислових підприємств, ринку державних установ тощо.

Керівник із питань роботи з ринком віл поні лаг за розроблення перспективних і річних планів збуту продукції та і інших видів функціональної діяльності. З урахуванням організаційної форми маркетингу компанії здійснюють аудит.

**Маркетинговий аудит** – це процес визначення, оцінки та інформування щодо відповідності реального стану встановленим нормам.

Залежно від поставлених завдань СВА розрізняє:

- 1) аудит реалізації довгострокової маркетингової стратегії;
- 2) аудит тактичних короткострокових (річних) планів маркетингу;
- 3) оперативний контроль виконання планів маркетингу;
- 4) іншу.

Якщо аудит першого виду можливий для всього підприємства в цілому, то аудит другого і третього виду – для структурних одиниць та підрозділів. Маркетинговий аудит проводить в декілька етапів:

- Вивчення фактичного стану маркетингу підприємства;
- Оцінювання виявлених фактів;
- Підготовка рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової роботи на підприємстві.

Показниками маркетингового аудиту є:

- вербальні (описові) показники – використовуються, як правило, в описанні довготривалих цілей підприємства або явищ, кількісний вираз яких важко здійснити (наприклад, створення у споживачів позитивного іміджу товару).

- кількісні показники – використовуються найбільш часто і поділяються на абсолютні, відносні та індексні.

- якісні показники – використовуються тоді, коли кількісні характеристики взагалі не застосовуються (наприклад, при характеристиці споживачів, їх звичок, переваг).

- універсальні показники – використовуються не тільки для контролю маркетингу, але й для загального аналізу діяльності підприємства. до них відносяться показники об'єму виробництва, продажів, прибутку, витрат, доходу, втрат, продуктивності тощо.

- специфічні показники – використовуються для характеристики особливої маркетингової діяльності (наприклад, показник витрат на проведення маркетингової рекламної кампанії або вартість однієї анкети при опитуванні споживачів).

**Основними завданнями маркетингового аудиту є:**

- чітке визначення кількості та виду показників в залежності від рівня їх використання;
- кількісний вираз показників;
- отримання максимально простих вербальних та кількісних показників, створення методики, визначення міри їх виконання;
- використання єдиної методологічної бази для розрахунку планових та фактичних показників;
- використання комплексу показників для оцінки виконання плану маркетингу та його ефективності.

У рамках маркетингового планування на підприємстві визначають стратегічні цілі та здійснюють розробку плану реалізації цієї стратегії.

**Стратегічне планування** – це управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідальності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу.

**Поняття плану** маркетингу є комплексним і складається із сукупності таких планів:

- 1) план виробництва;
- 2) план випуску конкретного товару;
- 3) план ринкової діяльності.

Планування маркетингового аудиту є важливою процедурою в організації та проведенні аудиторської перевірки силами маркетингової діяльності на підприємстві.

**Основні етапи складення плану:**

1. Попереднє планування маркетингового аудиту;
2. Розроблення загального плану маркетингового аудиту;
3. Складення програми проведення маркетингового аудиту;
4. Формування програми профілактичних заходів у системі маркетингу.

Перед початком розроблення плану оцінюють витрати часу і кошти для його здійснення, формують перелік підрозділів (осіб), які підлягають опитуванню, розробляють запитальники.

Розділи плану маркетингового аудиту - це :

- по-перше, перевірка маркетингового середовища;
- по-друге, перевірка стратегії маркетингу;
- по-третє, перевірка структури діяльності служби маркетингу;
- по-четверте, перевірка систем маркетингу (маркетингової інформації, планування маркетингу, результатів маркетингової діяльності, витрат і прибутковості);
- по-п'яте, перевірка комплексу маркетингу;
- по-шосте, перевірка системи маркетингового контролю.

**Маркетинговий аудит** – це систематичне, всебічне вивчення діяльності, середовища, цілей і стратегій компанії для виявлення проблем і можливостей компанії. Керувати маркетинговими функціями досить складно, навіть якщо маркетинголог доводиться мати справи тільки з контрольованими змінами маркетингового комплексу. Реальність же набагато складніша. Компанія здійснює свою діяльність у складному маркетинговому середовищі, що складається з неконтрольованих факторів, з якими компанії доводиться погодитись.

Середовище, з одного боку, надає можливості, а з другого боку – приховує ризики. Компанія повинна ретельно і безупинно аналізувати дане середовище, щоб вчасно уникнути загроз і реалізувати можливості.

У нижченаведеній таблиці узагальнено питання маркетингового аудиту, що повинні бути в зоні постійної уваги маркетингового відділу компанії:

Аспекти	Зміст питання
<i>Внутрішній аудит маркетингового середовища</i>	
<b>Макросередовище</b>	
Демографічний аспект	Які основні демографічні тенденції представляють можливості і загрози для компанії?
Економічний аспект	Який вплив на компанію матимуть тенденції зміни доходів, цін, заощаджень і умов кредиту?
Екологічний аспект	Які прогнози зміни вартості і наявності природних ресурсів і енергії? Чи відповідально підходить компанія до охорони навколишнього середовища?
Технологічний аспект	Які відбуваються технологічні зміни? Яке становище в компанії в науково-технічній сфері?
Політичний аспект	Як діючі і передбачувані закони можуть вплинути на стратегію компанії?
Культурний аспект	Яке ставлення населення до діяльності і товарів компанії? Які зміни в способі життя споживачів можуть мати вплив?
<i>Ділянка завдань</i>	
Ринки	Як мають змінюватися розміри ринку, темпи його росту, географічний розподіл і прибуток? Які основні сегменти ринку?"
Споживачі	Як покупці оцінюють якість товару, обслуговування і ціни, пропоновані компанією? Як вони приймають рішення про купівлю?
Конкуренти	Хто основні конкуренти? Які їх стратегії частки ринку, сильні і слабкі сторони?
Канали збуту	Які основні канали збуту використовує компанія для доставки своїх товарів покупцям? Наскільки ефективно вони працюють?
Постачальники	Які тенденції впливають на постачальників? Які перспективи доступності ключових ресурсів для виробництва?
Контактні аудиторії	Які контактні аудиторії викликають проблеми чи надають можливості? Як слід поводитися компанії стосовно цих груп?
<i>Внутрішній аудит маркетингової стратегії</i>	
Ціль компанії	Чи чітко визначена мета і чи орієнтована вона на ринок?
Завдання маркетингу	Чи сформульовані чіткі завдання компанії, що обумовлюють планування і реалізацію маркетингу?

	Чи відповідають ці завдання можливостям і ресурсам компанії?
Маркетингова стратегія	Чи наявна в компанії ретельно розроблена маркетингова стратегія для досягнення поставлених цілей?
Бюджет	Чи наявні в компанії достатні бюджетні ресурси для сегментів ринку, товарів, територій і елементів маркетингового комплексу?
<i>Внутрішній аудит організації маркетингу</i>	
Формальна структура	Чи володіє керівник служби маркетингу достатнім авторитетом, щоб впливати на дії компанії, пов'язані із задоволенням покупців? Чи оптимальна структура маркетингової діяльності з погляду функцій, товарів, ринків і територій?
Функціональна ефективність	Чи ефективно взаємодіють служби збуту і маркетингу? Чи досить компетентні і зацікавлені в роботі співробітники служби маркетингу, як контролюється та оцінюється їх робота?
Погодженість	Чи добре взаємодіють співробітники служби маркетингу з виробничим і науково-дослідним відділами, відділами постачання, кадрів і ін. підрозділів?
<i>Внутрішній аудит системи маркетингу</i>	
Маркетингова інформаційна	Чи забезпечує маркетингова інформаційна система точну і своєчасну інформацію про розвиток ринку? Чи ефективно використовують маркетингові дослідження фахівці, які приймають рішення в компанії?
Система маркетингового планування	Чи розробляються в компанії річні, довгострокові і стратегічні плани? Чи ефективно вони реалізуються?
Система контролю маркетингу	Чи виконуються завдання, поставлені річним планом? Чи аналізує періодично керівництво обсяг продажів і прибутковість товарів, ринків, територій і каналів збуту?
Розробка нових товарів	Чи добре організовано в компанії виявлення, добір і розробка ідей нових товарів? Чи проводиться тестування нових товарів і ринків? Чи мають успіх нові товари компанії?
<i>Внутрішній аудит ефективності маркетингу</i>	
Аналіз прибутковості	Наскільки прибуткові різні товари, ринки, території і канали збуту компанії? Чи планує компанія виходити з яких-небудь сегментів бізнесу, чи розширювати їх? Які будуть наслідки?
Аналіз витрат	Можливо, витрати яких-небудь напрямків маркетингової діяльності занадто високі? Як зменшити витрати?
<i>Внутрішній аудит функцій маркетингу</i>	
Товари	Чи розроблені в компанії чіткі завдання по товарних групах? Чи потрібно знімати з виробництва як і-побудь товари? Чи потрібно освоювати виробництво нових товарів? Чи принесе користь яким-небудь товарам зміна їхньої якості, чи характеристик?
Ціна	Яка мета, політика, стратегії і методики компанії в галузі ціноутворення? Чи відповідають ціни компанії споживчій цінності товару з погляду покупця? Чи правильно використовується система знижок з метою стимулювання збуту?
Розповсюдження	Які завдання і стратегії розповсюдження? Чи має компанія достатнє охоплення і рівень обслуговування на ринку? Чи потрібно вносити зміни в існуючі канали розповсюдження чи вводити нові канали?
Реклама, просування і створення іміджу	Які цілі компанії в області просування товару? Як визначаються витрати на ці цілі? Чи достатні вони? Чи добре продумані і чи легко сприймаються рекламні повідомлення? Чи наявні в компанії ретельно розроблені програми стимулювання збуту і пропаганди товару?
Служба збуту	Які завдання служби збуту компанії? Чи досить велика ця служба? Чи належним чином вона організована? Чи досить вона кваліфікована, мотивована і контрольована? Як можна оцінити службу збуту в порівнянні з аналогічними службами в конкурентів?

Слід зазначити, що маркетинговий аудит – це не одноразовий захід, а постійний і безупинний процес, що поставляє інформацію про стан всіх елементів системи маркетингу на підприємстві та про ринки. Оскільки при здійсненні планів маркетингу виникає безліч несподіванок, СВА необхідно вести постійний контроль за ходом їх виконання.

Системи маркетингового аудиту потрібні для того, щоб бути впевненим в ефективності й ефектності діяльності компанії.

Структура та формат звіту аудиторської перевірки маркетингової діяльності компанії представлена у таблиці:

<b>Склад звіту перевірки</b>	<b>Зміст звіту перевірки</b>
Титульний аркуш	назва роботи, відповідальні за роботу, замовники роботи;
Зміст	склад роботи;
Резюме	коротка анотація по маркетинговому аудиту компанії;
Вступ	цілі перевірки і гіпотези; елементи, необхідні для розуміння представлених результатів;
Результати	головні результати та їх інтерпретація (коротко) використання графіків і таблиць для ілюстрації результатів (на власний розсуд);
Характеристика діяльності компанії	загальні відомості про компанію;
Маркетингова діяльність компанії	організація маркетингової діяльності компанії (служба, відділ, маркетингові функції в кількох підрозділах); організаційна структура маркетингу (на певний період часу);
Продукція компанії	основна продукція компанії; результати проведеного аудиту та їх інтерпретація;
Ринок компанії	ринок, на якому працює компанія; результати дослідження ринку та їх інтерпретація;
Фінансовий стан і комерційні позиції компанії (на певний період часу)	аналіз основних фінансових показників компанії; позиція компанії на внутрішньому (національному) ринку: результати дослідження та їх інтерпретація; позиція компанії на зовнішньому ринку (якщо компанія на ньому працює): результати дослідження та їх інтерпретація;
Основні цілі компанії для досягнення (до визначеного терміну)	стратегічні і тактичні цілі компанії з удосконалення фінансового стану і закріплення своїх позицій на ринку (розширення ринку, вихід на нові ринки та ін.) (коротко пропозиції внутрішнього аудитора);
Можливі обмеження	перешкоди в роботі, з якими зіткнувся внутрішній аудитор; оцінка можливих меж викривлення отриманих даних у результаті перешкод, що виникли;
Основні висновки	за кожним розділом звіту навести один або кілька висновків за результатами проведеного аудиту;
Потреба компанії в навчанні персоналу маркетингу	пропозиції аудитора щодо проведення додаткових тренінгів з окремих аспектів маркетингової діяльності для вдосконалення роботи компанії за конкретними напрямками;
Рекомендації	рекомендації аудитора щодо використання результатів проведеного аудиту в діяльності компанії;
Додатки	заповнена робоча книга з маркетингового аудиту; література компанії (прейскуранти цін, брошури, логотипи, фотознімки, зразки упаковки та ін.); додаткова фінансова інформація, яка не увійшла до основної частини звіту.

### **Питання 3: Методика проведення внутрішнього аудиту логістичної системи**

У різних компаніях прийняті різні системи показників для оцінки діяльності тієї або іншої ланки системи керування: постачання, виробництва, збуту і т.д. Оцінка стану логістичної системи підприємства звичайно зводиться до кількісних показників – квадратні метри використовуваних

складських площ або тонно-кілометри виконаних автомобільних і залізничних перевезень. Чи досить цих цифр для оцінки ефективності функціонування логістичної системи підприємства? Очевидно, що ні. В останні роки все більшого значення набуває така методологія оцінки ефективності логістики і керування ланцюгами поставок на підприємстві як логістичний аудит.

**Логістика** – процес управління виробництвом, рухом і збереженням матеріалів і товарів, а також супутніми інформаційними потоками за допомогою організації каналів товароруку, причому поточні й майбутні витрати мінімізуються за умови високоефективного виконання і доставки замовлень. Слово "логістика" (мистецтво враховувати) є грецьким за походженням і вживається в мовах багатьох народів (logistic - англ., logistik - нім., logistique - франц., logistica - італ. і т.д.).

Концепція розвитку логістики компанії містить у собі значні резерви економії корпоративних витрат. Дослідження, що проводилися Національною радою з управління фізичним розподілом (National Council of Physical Distribution Management, USA), показали, що впровадження інтегрованої логістичної системи може привести до економії в розмірі 10-20 % від загальних корпоративних витрат.

Сучасні методи підвищення ефективності управління матеріальними потоками мають практичний інтерес для української економіки, їхнє використання дасть можливість підприємствам нашої країни ефективно діяти як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Слід відзначити, що загальні принципи внутрішнього аудиту характерні і для логістичного аудиту, – це:

1. Неупередженість. Аудитори-логісти є незацікавленою стороною, що забезпечує об'єктивність думки.
2. Конфіденційність. Повна конфіденційність є основною частиною договору на послуги та неухильно дотримується.
3. Відповідальність. Аудитори – логісти несуть повну відповідальність за наданий клієнтові результат перевірки.
  - Метод прийняття рішень: логістичний аудит проводиться за методологією й у термінах, що застосовуються фінансовим керівництвом і вищим керівництвом компанії при прийнятті інвестиційних рішень.

**Особливостями логістичного аудиту є:**

- Методологія аудиту – залучення логістів-аудиторів на ключові позиції логістичної структури компанії. Традиційний метод запиту документів у бухгалтерії компанії неефективний при нечіткій логістичній структурі клієнта.
- Широта досліджуваних питань. Традиційний фінансовий аудит вивчає відповідність проведення бухгалтерського обліку законодавству. Логістичний аудит, крім документообігу, аналізує найбільш широке коло питань, включаючи взаємини з постачальниками й клієнтами, планування, процедури, логістичну інфраструктуру, відповідність якості й витрат на логістику місцевим ринковим умовам.
- Коло залучених фахівців. Традиційний фінансовий аудит здійснюють аудитори. У логістичному аудиті до роботи залучаються фахівці різних рівнів: від логістів-теоретиків і фінансових аудиторів до диспетчерів по транспорту й операторів складських систем не тільки у центральному офісі, але й на об'єктах (у тому числі регіональних) клієнта.

Багатий досвід і знання світової практики дозволяють логістам-аудиторам виявити проблемні місця, визначити можливості для удосконалень, розробити плани впровадження нових технологій. Результати логістичного аудиту формулюються у формах і термінах, звичних для фінансових директорів і вищих керівників, що приймають відповідальні фінансові рішення.

Внутрішній аудит логістичної системи розкриває джерела надлишкових логістичних витрат і розробляє план оптимізації логістичної функції шляхом поліпшення функціональної ефективності, управління логістичною системою підприємства, інтеграції й тісної взаємодії елементів ланцюгів постачань. У реальності приховані витрати в логістиці багатьох компаній становлять мільйони гривнів, які, при їх виявленні, є джерелами збільшення прибутковості, зростання вартості акціонерного капіталу і росту частки ринку. Менші за розміром організації можуть мати схожі або навіть більші можливості у відносних (процентних) показниках.

Систематичне проведення аудиту логістичної системи – ключ до виявлення потенціалу зниження витрат при одночасному підвищенні її ефективності. Оскільки,

по-перше, це дає змогу визначити структуру витрат системи і виявити основні резерви їх економії;

по-друге, він дає можливість вищій ланці управління підприємства зробити вибір між альтернативними проектами логістичних систем.

Так як логістичні системи різних організацій відрізняються, логістичний аудит розробляє індивідуальні програми. Він може бути сконцентрований на будь-якому виді керування дистрибуцією та складами, робочою силою, ресурсами, транспортом, контролем над ланцюгами постачань, керування логістичною функцією, обліку і аналізу логістичних даних або може вивчати всю операційну діяльність у рамках ланцюга постачань.

Типова послідовність проведення логістичного аудиту:

Етапи	Зміст
Попереднє ознайомлення з діяльністю логістичної служби	Для проведення логістичного аудиту експерти-аудитори попередньо вивчають операційну діяльність і інтерв'юють відповідальних співробітників у рамках програми логістичного аудиту. Дослідження і інтерв'ю у сполученні із глибоким знанням логістичних процесів, дозволяє аудиторам підготувати комерційну пропозицію на проведення логістичного аудиту.
2. Співвіднесення логістичних стратегій із загальними стратегіями компанії	2.1. Завданням аудиторів є оцінка відповідності логістичних стратегій із загальними стратегіями компанії і визначення існуючих параметрів і метрик логістичної функції. 2.2. Локалізація логістичних функцій у структурі компанії, оцінка взаємин суміжних підрозділів у ланцюзі постачань. 2.3. Вимірювання показників діяльності основних функціональних сфер логістичної системи (дистрибутивні центри, керування транспортом, продуктивністю, загальний контроль над логістичною системою й інтеграція логістики). 2.4. Розробка пропозиції про введення логістів-аудиторів у керуванні логістичною системою компанії.
3. Проведення логістичного аудиту	3.1. Управління операціями (управління дистрибуцією й складами, робочою силою, ресурсами, транспортом, логістичними системами управління й контролю) у частині, визначеній Програмою про проведення логістичного аудиту. 3.2. Формування, впровадження системи вимірювання логістичної функції. 3.3. Інформаційне забезпечення логістичних процесів – побудова системи оперативного моніторингу операцій. 3.4. Збір і аналіз логістичних даних, керування внутрішнім і зовнішнім документообігом. 3.5. Структурування взаємин між відділами, установлення інформаційних взаємозв'язків. 3.6. Аналіз поточної діяльності і виявлення потенціалу для її поліпшення. 3.7. Впровадження незначних еволюційних удосконалень.
4. Аудиторський звіт	4.1. Підсумки проведення логістичного аудиту: аналіз логістичної функції компанії і звіт про роботу логістів-аудиторів. 4.2. Детальний аналіз основних джерел прихованих витрат (операційні витрати, обіговий капітал, ROA), які можна скоротити шляхом зміни процесів та технологій. 4.3. Розробка проекту вдосконалення логістичної функції, розрахунок ефективності інвестицій або аутсорсингу.
5. Впровадження вдосконалень	
6. Аудит впроваджених удосконалень	

Нині у багатьох країнах світу використовується методологія логістичного аудиту, розроблена американською компанією Logistics Field Audit, Inc.

Логістичний аудит за технологією Logistics Field Audit - найбільш ефективний управлінський інструмент, широко використовуваний провідними світовими компаніями, - забезпечує істотне скорочення дистанції між одержанням об'єктивної оцінки логістичної функції



компаній, розробкою рекомендацій і впровадженням інновацій, що досягається введенням логістичних аудиторів у практику реальних операцій.

У класичному вигляді аудит за технологією LFA припускає дослідження з семи розділів:

- Схема бізнесу, місія й стратегія;
- Аналіз товарної номенклатури;
- Аналіз системи керування запасами;
- Аналіз системи планування;
- Аналіз логістичних витрат;
- Аналіз IT забезпечення;
- Аналіз логістичної служби.

Кожний з розділів має свою структуру дослідження, метою якого є виявити проблемні місця, визначити можливості удосконалення, розробити плани впровадження нових технологій.

Результати логістичного аудиту оформляються у таких формах і термінах, які звичні для фінансових директорів і вищих керівників.

Структура дослідження будується на основних **принципах LFA**.

**Принцип LFA № 1.** *"Чітка відповідність стратегії керування ланцюгом поставок глобальними стратегіями компанії"*.

Щоразу, коли компанія визначає нову стратегію (стратегію продажів, позиціонування на ринку, стратегію клієнтських відносин і т.п.), необхідно чітко визначити конкретні логістичні стратегії. Визначення логістичних стратегій повинні включати вказівку на досягнення точних значень параметрів логістичної функції, що дозволить компанії враховувати саме результативність інновацій.

Завдання кожного структурного підрозділу повинні відповідати стратегії розвитку бізнесу в цілому. Так, наприклад, компанії, що декларує високий клієнтський сервіс, необхідно усвідомлювати, що за цим стоїть незмінний ріст витрат на обслуговування клієнтів (наприклад, своєчасна доставка товарів, зниження розміру мінімального замовлення, високі вимоги до якості впакування).

Стратегії активного освоєння регіональних ринків відповідають необхідності створення масованих запасів товарів у регіонах. Все це прямо впливає на ріст логістичних витрат. При цьому стратегія продажів і стратегія керування ланцюгами поставок повинні відповідати загальнокорпоративній стратегії розвитку бізнесу.

Найчастіше, вибираючи стратегію розвитку, компанії не враховують ринкових тенденцій. Так, наприклад, масоване освоєння регіональних ринків роздрібними мережами приводить до "дублювання" логістичної функції в ланцюзі поставок. Направляючи зусилля на утримання широкого асортименту у всіх регіонах, ритейлери формують стратегічні запаси на регіональних складах. У той же час, дистриб'ютори, з метою втримати свої позиції як постачальників даної роздрібною мережі, теж створюють склади в цьому регіоні. Таке "дублювання" приводить до росту логістичних витрат і, як наслідок, зниженню прибутку підприємства.

З ростом конкуренції роль товару в бізнесі незмінно підвищується. При цьому необхідно розуміти, що ми знаємо про наш товар. Логістичні параметри товару є важливим аспектом структури знань про товар. Цей аспект дозволяє розраховувати необхідну ємність логістичної інфраструктури (складські приміщення, транспорт), ефективно використати об'єкти інфраструктури й вести облік не тільки товару, але й операцій, вироблених з ним.

Розвинена система товарного планування вимагає управлінського об'єднання корпоративних знань (фінансових, маркетингових і логістичних) про товар, створення керованої асортиментної матриці. Це має бути реалізовано як введенням відповідних параметрів, так і шляхом виділення в структурі компанії функції по керуванню асортиментною матрицею.

Одним з найважливіших розділів логістичного аудиту за технологією LFA є аналіз системи керування запасами. При цьому слід розуміти, що в цьому випадку мова йде не про розрахунок мінімального страхового запасу продукції, способах його розрахунку і утримання (як пропонує багато підручників), а про систему взаємодії між керуванням закупівлями, запасами сировини, матеріалів, готової продукції і збутом.

Аналізуючи систему керування запасами, ми повинні точно розуміти, хто є суб'єктами управління закупівлями, запасами та збутом, яким чином побудовані взаємини між цими підрозділами й наскільки гнучкі вони в рамках взаємодії.

Слід відзначити, що такий показник як глибина бачення запасів, є дуже важливим у системі планування. При максимальній глибині бачення компанія враховує не тільки запаси на власних складах і в дорозі, компанія може бачити динаміку реалізації та обсяг запасів продукції в дистриб'ютора, аж до роздрібної точки. Це дозволяє максимально ефективно створювати короткострокові плани поставок. При створенні власного виробництва й подовженні ланцюжка поставок параметр глибини бачення запасів стає визначальним при ефективному керуванні товаропотоками і логістичними витратами.

Прямо з аналізом керування запасами пов'язаний і аналіз системи планування підприємства. У цьому розділі аудиту розглядаються такі питання:

- 1) структура планування;
- 2) глибина планування запасів та всього ланцюга поставок;
- 3) аналіз сезонних коливань і маркетингова оцінка несезонних коливань;
- 4) оцінка невиконання планів.

Найчастіше визначальним показником для системи планування є маркетинговий аналіз ринку й прогноз продажів. При цьому слід розуміти, що служба маркетингу завжди завищує показники, виправдовуючи майбутній маркетинговий бюджет, а відділ продажів найчастіше занижує плани в надії на майбутні бонуси. Практично ніколи питання планування не узгоджується з відділом логістики. Але ж дуже важливо розуміти, скільки реально операційна служба може доставляти, зберігати та обробляти.

Участь керівника логістичної служби в процесі планування на найвищому рівні дозволяє уникнути незбалансованих навантажень на операційну службу, які, у свою чергу, ведуть до росту логістичних витрат і падіння якості обробки. Правильно розрахувати ємність необхідної інфраструктури, отже, правильно розрахувати логістичний бюджет.

Як повідомлялося в одній з доповідей на конференції Council of Logistics Management: "Вартість логістичної функції звичайно дуже перевищує оцінки як керівництва компанії, так і рядових співробітників. Після подання підрахунків першою реакцією звичайно буває скептицизм, потім іде подив і перевірка, далі - заклопотаність й інтерес".

LFA-технологія визначає три основних джерела схованих логістичних витрат й, відповідно, три основні зони логістичного аналізу, у результаті проведення якого можна досягти підвищення фінансової ефективності компаній через поліпшення логістичної функції:

- 1) зниження операційних витрат;
- 2) зменшення оборотного капіталу;
- 3) поліпшення коефіцієнта повернення на активи.

### **Принцип LFA №2: "Локалізація логістичних витрат"**

Багато компаній не підраховує сукупної вартості своєї логістичної функції через недолік досвіду в аналізі витрат, обмеженості за часом або через організаційний бар'єр. Однак досягнення вимірних результатів у реалізації корпоративних стратегій без цього кроку практично нереальне.

Зниження операційних витрат - це одна із ключових зон аналізу логістичних витрат і потенційних зон удосконалення логістичних процесів.

Основними зонами виявлення схованих витрат є: складські, інвентаризаційні, транспортні, витрати ЗЕД, витрати забезпечення логістичної функції й структурні логістичні витрати.

Слід розуміти, що, розраховуючи бюджет операційної логістики, компанії не завжди враховують багато визначальних параметрів, які й ведуть до появи схованих витрат. Наприклад, витрати, пов'язані з обробкою реверсивних логістичних потоків. Іншими словами, повернення товару від клієнтів у зв'язку з браком, пересортицією або інших договірних факторів. Реверсивні потоки є високовитратною статтею бюджету у всіх компаніях. Як приклад впливу реверсивної логістики на загальні логістичні витрати слід відзначити, що за оцінкою експертів міжнародної мережі LFA, ці витрати становлять до 15% логістичного бюджету компаній, які працюють у сфері дистрибуції.

Найважливішим аспектом у структурі логістичних витрат є величина оборотного капіталу. Логістика може вплинути на оборотний капітал багатьма способами. Наприклад, прискорення обороту товарів на складі, зменшення безпечного рівня stokів і загального рівня запасів, зменшення дебіторської заборгованості шляхом поліпшення обробки замовлень клієнтів і досягнення повноти інформації (напр., принцип "the perfect order") для скорочення протиріч із клієнтами, підвищення задоволення клієнтів і прискорення оплати клієнтами рахунків, оптимізація циклічності, що впливає як на прискорення складського обороту, так і на прискорення обороту наявних коштів.

Зниження оборотного капіталу є основним інтересом компанії, тому що веде до прямого підвищення її вартості. Провідна компанія по виробництву комп'ютерів "Dell Computers Corporation" прославилася на фондовому ринку завдяки негативному оборотному капіталу. Швидкий оборот товарів і здатність одержувати оплату від клієнтів раніше, ніж оплачувати рахунки постачальників, і, як наслідок, можливість мати негативний оборотний капітал перевертає традиційне розуміння про керування оборотним капіталом.

Не слід забувати і такий параметр, як підвищення коефіцієнта повернення на активи. Коефіцієнт повернення на активи (Return on Assets, ROA), або прибуток, віднесений до основних коштів, є основним показником діяльності фірми.

Десятки або навіть сотні мільйонів гривень укладені в логістичних системах компанії у формі дистрибутивних центрів, складського устаткування, транспортного парку. Капітал на придбання перелічених вище активів виділяється власниками компанії, які, у свою чергу, очікують прибутку на вкладені інвестиції.

Логістика може приносити цінність шляхом прямого підвищення коефіцієнта повернення на активи компанії. Підвищення ефективності дистрибуції і продуктивності знижують інвестиції в матеріали й устаткування (зменшення активів) і в той же час підвищують прибуток

Таким чином, позитивний вплив виявляється одночасно на чисельник і знаменник коефіцієнта повернення.

У багатьох випадках удосконалення логістичної системи дозволяє скоротити або взагалі усунути необхідність дорогого складського устаткування, не втрачаючи рівня ефективності. Транспортні парки можуть бути скорочені за рахунок поліпшеного складання графіків та ефективного керування.

Аналізуючи IT-забезпечення компанії в процесі логістичного аудиту по LFA - технології, необхідно враховувати, що завданням інформаційної системи із точки зору логістики є не тільки облік товарно-матеріальних цінностей, але й управління товарними потоками.

Оскільки складська логістика відіграє роль ключової ланки в управлінні запасами і товаропотоках, питання про вибір автоматизованої системи управління складами став останнім часом актуальним для широкого кола компаній.

Сучасні комп'ютерні програми повинні не тільки відповідати поточним вимогам бізнесу, але і підтримувати його подальший розвиток. Головне завдання впровадження програм - підвищення ефективності складських процесів і, як результат, підвищення ефективності всього бізнесу.

Типова помилка деяких керівників полягає в тому, що облікові функції бухгалтерської програми або аналогічних програм, що реєструють рух товару по складу, цілком дозволяють автоматизувати управління складом.

### **Принцип LFA №3: "Визначення і постійний облік логістичних показників".**

Облік і оцінка логістичних показників стають ключовими факторами постійного поліпшення на шляху до лідерства в галузі. Коли вартість логістичної функції підрахована, для досягнення стратегічних цілей слід сформулювати конкретні принципово вимірювані параметри операційної діяльності, визначити методологію підрахунків і систему оцінок. Необхідно організувати безперервний моніторинг логістичної функції компанії.

З досвіду аналізу операційної логістичної служби в процесі логістичного аудита, керівництво великих компаній найчастіше не приділяє операційній логістиці належної уваги. Так, у багатьох компаніях не існує розподілу на логістичну службу для забезпечення виробництва і логістичну службу забезпечення дистрибуції.

Склади компаній (як власні, так і аутсорсинг) не мають чітко сформульованої концепції і призначення - дистрибутивний, буферний, крос-локінг і т.д.

Функціональне призначення складу є основним визначальним фактором для визначення бізнес-процедур, схем взаємодії з іншими підрозділами.

Незважаючи на масове будівництво нових складських об'єктів, дотепер якість складської інфраструктури (особливо в регіонах) не завжди відповідає рівню сервісу, заявленому компанією. При цьому навантаження на операційну логістику (як наклади, так і на транспорт) постійно збільшується, і, як зазначено вище, не завжди є спланованою та адекватною.

Не рідко на практиці зустрічається у звітах (або навіч) -"завантаження складу 150%". Зрозуміло, що в такій ситуації гарантувати якість сервісу склад не може, а логістичні витрати нестримно ростуть.

Для оцінки роботи операційних підрозділів необхідно розуміти, як на вартість руху товару по складу впливає:

- технологія роботи складу (як вибудований ланцюжок операцій по складу і розподілено ресурси устаткування, техніки й персоналу);
- якість управління складом;
- внутрішні втрати: недостачі або пересортиця;
- ефективність управління запасами;
- ефективність роботи транспортної служби (своєчасність підвезення і вивезення товару);
- можливість планування навантажень на склад (як у рамках добового графіка, так і з урахуванням річних коливань).

Мистецтво логістичного аудиту полягає в необхідності розробки правильної структури дослідження. З одного боку зрізи дослідження повинні проходити в потрібних місцях, з другого боку, проведення аудиту і впровадження його рекомендацій не повинні привести до зупинки підприємства.

Логістичний аудит за технологією LFA розкриває джерела надлишкових логістичних витрат і розробляє план оптимізації логістичної функції шляхом поліпшення функціональної ефективності, керування логістичною системою підприємства, інтеграції та тісної взаємодії всіх ланок ланцюга поставок. При цьому необхідно розуміти, що ефективність від роботи аудиторів на підприємстві може бути досягнута тільки тоді, коли рекомендації будуть впроваджені.

Логістичний аудит за технологією Logistics Field Audit - найбільш ефективний управлінський інструмент, широко використовуваний провідними світовими компаніями, забезпечує істотне скорочення дистанції між одержанням об'єктивної оцінки логістичної функції компаній розробкою рекомендацій і впровадженням інновацій, що досягається введенням логістичних аудиторів у практику реальних операцій.

#### **Питання 4: Основні елементи кадрового аудиту та системи управління персоналом на підприємстві**

Незважаючи на те, що поняття "кадровий аудит" сьогодні досить поширений і аудитори часто одержують запити на проведення цієї процедури, точний зміст терміна відомий далеко не всім. Практика показує, що представники компаній часом розуміють під "кадровим аудитом" різні речі: одні мають на увазі оцінку співробітників з метою визначення відповідності їхньої кваліфікації посадам, які обіймають інші розраховують одержати вичерпну інформацію про ефективність використовуваних в організації технологій управління персоналом.

Під час кадрового аудиту оцінюються і якість роботи співробітників, і система управління персоналом. У кадровому аудиті три основних блоки, які в сукупності дозволяють одержати повне подання про систему управління персоналом на підприємстві.

**Перший блок** - *аудит суб'єктів управління персоналом* - припускає оцінку управлінської компетентності керівників, а також професійних навичок фахівців кадрової служби. Існує кілька причин для того, щоб компанія зробила запит на подібну форму аудиту. Серед основних - незадоволеність кваліфікацією керівників, зміна команди керівників або призначення нового топ-менеджера, виникнення нових напрямків роботи компанії. Ситуацію можна пояснити на прикладі компанії "Х", що була монополістом у своєму регіоні. У її складі існували окремі структурні підрозділи, у результаті виділення яких передбачалося сформувати незалежні компанії. При цьому створені нові підприємства повинні були вийти на ринок, де вже були присутні інші серйозні конкуренти. Відповідно, директорів одного із створеного підприємства шляхом виділення зі складу головної компанії, необхідно було зрозуміти, чи здатні його менеджери впоратися з подібним завданням та підготувати їх до роботи в нових умовах.

**Другий блок** пов'язаний з *аудитом об'єктів управління*, тобто з оцінкою виконавців і корпоративного середовища компанії. У рамках даного етапу проводиться оцінка персоналу, досліджуються ефективність корпоративної культури і традицій, що склалися в організації, а також особливості соціально-психологічного клімату в колективі. Вивчаються, наприклад, такі аспекти, як лояльність та ступінь задоволеності співробітників рівнем заробітної плати, системою матеріального стимулювання, умовами праці та ін. Необхідність внутрішнього аудиту об'єктів управління виникає в ситуації, коли в компанії велика плинність персоналу, росте кількість конфліктів, мають бути істотні організаційні зміни.

**Третій блок** передбачає *внутрішній аудит системи управління персоналом*. Тут детальному аналізу піддаються технології управління персоналом, як вони представлені, наскільки задовольняють стратегічним, тактичним, оперативним цілям і завданням компанії.

У ході внутрішнього аудиту системи управління персоналом, зокрема, оцінюється:

- чи коректно ведеться кадрове діловодство;
- як обновляється якісний склад персоналу та чи адекватно змінюються вимоги до нього;
- чи організована робота з молоддю й новими співробітниками;
- чи оптимальні процедури відбору, прийому на роботу й адаптації;
- наскільки ефективні системи оцінки й навчання персоналу, якщо компанія використовує такі.

Внутрішній аудит системи управління персоналом необхідний у таких випадках:

1) якщо з'являються ознаки того, що кадрові технології компанії застаріли. Наприклад, мали місце дорікання з боку інспекції по праці й зайнятості, а також прецеденти судових розглядів зі звільненими або фахівцями, що звільнилися;

2) якщо компанія розширює свій бізнес, удосконалює технології й здобуває нове обладнання, нарощує обсяги виробництва. Для того щоб забезпечити вихід підприємства на якісно новий рівень, необхідно оцінити бізнес-процеси у сфері управління персоналом і сформулювати пропозиції щодо їх модернізації.

Внутрішній аудит системи управління персоналом проводиться за такими основними напрямками:

1.	Вивчення структури персоналу, його чисельності, динаміки якісної зміни протягом трьох років, причин звільнень працівників.
2.	Аналіз суджень HR-менеджерів про ситуації в компанії, а також ступеня їхньої задоволеності роботою кадрової служби.
3.	Оцінка ступеня включення керівників усіх рівнів у виконання основних завдань по управлінню персоналом.
4.	Вивчення організаційно-функціональної структури системи управління персоналом (склад, механізми взаємодії и функціональне навантаження кадрових підрозділів).
5.	Оцінка стану регламентуючої документації системи управління персоналом
6.	Виділення й оцінка пріоритетних напрямків діяльності щодо керування персоналом.
7.	Дослідження бізнес-процесів щодо управління персоналом (як здійснюються пошук, відбір і адаптація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації співробітників; як проводиться оцінка; як працюють системи оплати праці і матеріального стимулювання).
8.	Вивчення особливостей корпоративної культури компанії.

**Основними джерелами інформації** про стан процесів системи управління персоналом є збір та аналіз існуючих документів і форм, що реально діють на підприємствах, а також анкетування та структуроване інтерв'ю з керівниками різних рівнів і фахівцями служб по роботі з персоналом.

Дотримання єдиного формату збору даних забезпечить не тільки якісний, але й кількісний їхній аналіз.

Співбесіди із представниками компанії слід використовувати для додаткової перевірки відповідності одержуваних відомостей реальному положенню справ, а також служать джерелом інформації про специфіку корпоративної культури.

Робота з документами починається з обов'язкової перевірки особистих справ працівників кадрової служби. Аудиторів важливо розуміти, наскільки кваліфіковані дані фахівці, чи мають необхідну освіту та досвід роботи, чи справляються з актуальними завданнями компанії та чи готові до реалізації перспективних завдань.

Слід відзначити, що результатом першого етапу внутрішнього аудиту системи управління персоналом є виявлення проблемних зон в ділянці управління персоналом. Наприклад, відсутність перспективної стратегії управління персоналом (далі СУП) і кадровою політикою; діючі нормативні документи з питань управління персоналом. СУП не відповідають реаліям сьогодення та мають потребу в редагуванні; децентралізація функцій управління персоналом у більшості компаній не дозволяє розглядати всі підрозділи і фахівців з управління персоналом як єдиний механізм реалізації кадрової політики; слабкий розвиток інформаційних каналів між виконавчим апаратом та філіями, за винятком компаній із централізованою функцією управління персоналом, відсутність єдиної автоматизованої системи, що підтримує обмін оперативною інформацією зі всіх напрямків СУП.

Поряд з виявленням проблемних питань, важливо розробити рекомендації щодо їх усунення. Так, зокрема:

- уніфікація стратегії управління персоналом відповідно до єдиних підходів до управління кадровими ресурсами;
- удосконалення процедур пошуку та підбору кваліфікованих кадрів, впровадження методів залучення і утримання молодих фахівців; формування кадрового резерву;
- розробка системи мотивації персоналу, спрямованої на підвищення ефективності праці й задоволеності співробітників заробітною платою;
- розширення спектра методів і технологій оцінки персоналу, удосконалення процедур атестації; створення централізованої служби управління персоналом, навчання її співробітників сучасним технологіям у даній сфері, впровадження єдиної автоматизованої інформаційної системи управління персоналом.

На другому етапі внутрішнього аудиту системи управління персоналом розробляється концепція вдосконалювання системи управління персоналом підприємства.

У рамках даної концепції необхідно визначити загальний стан системи управління персоналом, загальні принципи та правила його досягнення з окремих аспектів управління персоналом. Зокрема, слід виділити такі пріоритетні напрямки вдосконалення системи управління персоналом:

- 1) планування робіт з управління персоналом;
- 2) комплектування відділів;
- 3) оцінка працівників;
- 4) навчання та розвиток персоналу;
- 5) матеріальне стимулювання співробітників;
- 6) автоматизація СУП.

При цьому слід урізноманітнити способи пошуку кадрів, розробити механізм оцінки кандидатів щодо компетенції і впровадити процедуру адаптації співробітників на плановій основі.

Крім того, рекомендувалося розробити єдині підходи та впровадити:

- механізм атестації працівників, націлений на визначення їхньої кваліфікації, рівня знань, практичних навичок, ділових та особистих якостей, результатів праці за конкретний період і встановлення відповідності співробітника посаді, яку він обіймає;
- механізм поточної оцінки персоналу (у міжатестаційний період), спрямований на оперативне вивчення компетенції;
- процедуру оцінки співробітника при його переході на нову посаду, що дозволяє проаналізувати виконання ним нових функцій при істотній зміні посадових обов'язків;
- механізм виявлення потреб у навчанні та розвитку персоналу всіх категорій;
- процедуру якісного аналізу навчальних заходів, а також механізм відстеження підвищення продуктивності або якості виконуваних професійних завдань після проведення навчання;
- систему дистанційного навчання - відкрити корпоративну систему, що буде містити в собі різноманітний перелік дистанційних курсів та охоплювати всі основні напрямки підготовки персоналу;
- програму, призначену для стимулювання кар'єрного росту співробітників;
- перелік освітніх заходів для керівників і фахівців;
- типові програми реабілітації персоналу;
- механізм визначення розміру окладу (тарифної ставки) на підставі комплексної оцінки цінності посад (працівників місць);
- механізм розрахунку преміальної винагороди, що мотивує співробітників до виконання нестандартних/особливих/термінових робіт і завдань і стимулює інноваційну (раціоналізаторську) діяльність;
- механізм визначення персональних надбавок, спрямований на залучення й утримання "дефіцитних" на ринку праці й/або фахівців, що мають високу значимість;
- систему соціальних пакетів, диференційованих за категоріями персоналу;
- розгалужену систему організаційних (внутрішніх) комунікацій;
- механізм оцінки ефективності системи управління персоналом.

Концепція розвитку системи управління персоналом має бути затверджена керівництвом компанії та прийнятий до виконання.

Таким чином, кадровий аудит є не тільки потужним інструментом, що дозволяє керівництву організації з'ясувати, наскільки система управління персоналом компанії відповідає цілям і

завданням, що стоять перед нею, але також дає можливість більш точно виробити чіткі рекомендації з її оптимізації та намітити конкретну програму її вдосконалення.