

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 3.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.1>**

**УДК 331.1231.3**

*Ю. В. Великий,*

*д. е. н., професор кафедри обліку і аудиту,*

*Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7714-0840>*

## **АУДИТ-ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

*Yu. Velikiy,*

*Doctor of Economic Science, Professor, Professor of the Department of Accounting and Audit, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv*

## **AUDIT-TECHNOLOGY OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT**

*У статті розкрито те що, на сьогоднішній день в Україні підприємства все частіше зіштовхуються із певними проблемами у сфері управління персоналом, спричиненими тим, що співробітники кадрових служб не можуть у повній мірі об'єктивно та неупереджено оцінити потенціал і здатність персоналу досягати поставлених цілей менеджменту підприємства. У зв'язку з цим виникла потреба у незалежному та об'єктивному погляді на діючу вітчизняну систему менеджменту персоналу підприємства. Зазначено, що одним із способів вирішення є впровадження і подальше використання сучасних технологій управління персоналом на підприємстві.*

*Визначено, що аудит персоналу є відносно новою для України технологією стратегічного управління і що аудит персоналу підприємства, в першу чергу, спрямований на виявлення організаційної і професійної відповідності персоналу, його роботі змінним умовам розвитку та функціонування підприємства в умовах ринку.*

*Розглянувши підходи науковців [1-10] до сутності аудиту персоналу підприємств, автор визначив, що вони свідчать про інструментально-технологічний характер аудиту, що скеровує його на забезпечення контролю за роботою персоналу у виконанні управлінських рішень, направлених на забезпечення ефективності роботи підприємств.*

*Визначено, що аудит-технологія управління персоналом підприємств здійснюється на основі, таких підприємств як: комплексність, оперативність, перспективність, багатоаспектність, узгодженість, адаптивність, паралельність.*

*Автор рекомендує технологічну схему аудиту персоналу підприємства, яка складається із шести взаємопов'язаних між собою етапів які витікають один із одного: підготовчий, інформаційний, дослідницький, аналітичний, рекомендаційний, впроваджувальний.*

*The article reveals that today in Ukraine, enterprises are increasingly faced with certain problems in the field of personnel management, caused by the fact that employees of personnel services cannot fully objectively and impartially assess the potential and ability of personnel to achieve the set goals of the enterprise's management. In connection with this, there was a need for an independent and objective view of the current domestic system of enterprise personnel management. It is noted that one of the solutions is the introduction and further use of modern personnel management technologies at the enterprise.*

*It was determined that the personnel audit is a relatively new strategic management technology for Ukraine and that the enterprise personnel audit is primarily aimed at identifying the organizational and professional compliance of*

*the personnel, their work to the changing conditions of the development and functioning of the enterprise in market conditions.*

*Having considered the approaches of scientists [1-10] to the essence of the audit of the personnel of enterprises, the author determined that they testify to the instrumental and technological nature of the audit, which directs it to ensure control over the work of personnel in the implementation of management decisions aimed at ensuring the efficiency of the work of enterprises.*

*It was determined that the audit technology of personnel management of enterprises is carried out on the basis of such enterprises as: complexity, efficiency, perspective, multifacetedness, coherence, adaptability, parallelism.*

*The author recommends a technological scheme for auditing the company's personnel, which consists of six interrelated stages that flow from each other: preparatory, informational, research, analytical, recommendation, implementation.*

*This technology of enterprise personnel management is not universal. Therefore, in order to obtain an effective result from the use of personnel audits and reliable information about the existing state of personnel resources, it is technologically necessary to use it in the following cases, the list of which is not complete and may change depending on the needs and circumstances in society and the enterprise.*

**Ключові слова:** *аудит, персонал, організаційні структури, менеджмент, технології, методи.*

**Keywords:** *audit, personnel, organizational structures, management, technologies, methods.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Аудит персоналу є відносно новою для України технологією управління, сутність якої полягає у аналізі професійних якостей працівників підприємств за допомогою визначення відхилення їх управлінських дій від більш раціональних, які диктуються стратегією та закономірностями розвитку підприємства. Аудит

персоналу підприємств, у першу чергу, спрямований на виявлення організаційної і професійної відповідності персоналу його постійним умовам розвитку та функціонування сучасної системи управління [1].

В передвоєнний період, а особливо в умовах війни в нашій країні, управлінські структури підприємств все частіше зіштовхуються із певними проблемами у сфері менеджменту персоналу, спричиненими тим, що працівники кадрових служб цих органів не можуть в повній мірі об'єктивно та неупереджено оцінити потенціал і здатність персоналу досягати поставлених цілей підприємств. У зв'язку із цим виникає потреба у неупередженому погляді на діючу систему управління персоналу підприємства. Одним із способів вирішення зазначеного є впровадження і використання сучасних технологій менеджменту персоналу підприємств, таких як аудит, маркетинг, лізинг персоналу і ін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аудит-технологія управління персоналом підприємств, аналіз та перспективи розглядалися у працях А. Рачинського, В. Савченко, А. Силіної, З. Урусової та ін. Проте деякі аспекти питань аудит-технології потребують подальших досліджень. Тому актуальною залишається вище вказана проблематика в розвитку економіки України.

**Метою статті** є дослідження стану, виділення проблем та перспектив розвитку аудит-технологій управління персоналом підприємств України.

**Виклад основного матеріалу.** Зазвичай під аудитом персоналу розуміють принципи і методи здійснення контролю за роботою персоналу, які використовуються щоб виявити й усунути суперечності, невідповідності, а також прибрати застарілі елементи управління персоналом. Залежно від тої чи іншої концепції розуміння сутності аудиту персоналу різняться. Так Савченко В.А. визначає аудит як оцінку менеджменту і функціонування організації, а також виконання роботи у контексті економічності, ефективності та результативності діяльності. Інший дослідник Кіріна Л.В. аудит персоналу розглядає як обмеження, що проводиться для з'ясування

того, чи виконуються цілі і завдання окреслені вищим керівництвом, чи ні [3].

На думку А.І. Селіної найбільш методологічно доречним є використання терміну аудит системи управління персоналом. Під цим терміном розуміємо комплексне та всебічне дослідження системи управління персоналом на рівні керівництва вищої ланки служби управління персоналом і лінійного керівництва, що включає аналіз і оцінку кадрового потенціалу, функцій управління персоналом, організаційної структури і функціонального розподілу праці, ефективності системи управління персоналом, а також розробку рекомендацій по її вдосконаленню [4].

Ми згодні з думкою З.П. Урусової, що аудит персоналу підприємства включає в себе:

- оцінка відповідності кадрового потенціалу підприємства його цілям, завданням і стратегіями розвитку;
- діагностику причин виникнення проблем через персонал;
- вироблення конкретних рекомендацій для керівництва і служби управління персоналом для вирішення існуючих проблем [5].

Метою аудиту персоналу є виявлення та оцінка потенціалу кадрових ресурсів підприємства, відповідність працівників займаних ними посадами.

Стратегічною метою аудиту персоналу є удосконалення системи управління персоналом та підвищення ефективності використання кадрових ресурсів підприємства.

Під час проведення аудиту персоналу вирішуються наступні завдання:

- проводиться оцінка системи управління персоналом, яка включає аналіз її організаційної і функціональної структури;
- оцінюється кадровий потенціал підприємства:
  - ✓ менеджерський ( готовність до реалізації стратегічних і тактичних цілей)
  - ✓ кваліфікаційний ( відповідність рівня професійних знань і навичок поставленим завданням)
  - ✓ креативний і інноваційний

- діагностуються структури формальних і неформальних взаємодій між працівниками, каналів інформаційного обміну, соціально- психологічного клімату в колективі, джерел виникнення конфліктних ситуацій і ін. [6].

Ми згодні з точкою зору А.П. Рачинського який наводить основні напрями здійснення аудиту персоналу підприємства, до яких відносять: аудит організаційної структури і функціонального розподілу праці в системі управління персоналом; аудит кадрового потенціалу; аудит функцій системи управління персоналом; аудит ефективності управління персоналом. На його думку, використання кожного із цих напрямів дає змогу визначити рівні аудиту менеджменту: рівень вищого керівництва; рівень служби управління персоналом і ін. На кожному із таких рівнів здійснюється відповідне організаційне, методологічне, економічне та інформаційне забезпечення процесу проведення аудиту персоналу [7].

Залежно від конкретних потреб підприємства аудит може здійснюватися як у розширеному варіанті необхідному для розроблення рекомендацій щодо оптимізації системи управління людським ресурсами, для вирішення стратегічних завдань, так і в мінімальному достатньому для характеристики кадрового складу, для вирішення оперативних завдань.

Також аудит персоналу в залежності від мети та завдань перевірки й оцінювання кадрового складу підприємства можна класифікувати за різними критеріями такими як: періодичність, проведення повноти охоплення, методи аналізу, рівень проведення, спосіб проведення ( див. Табл.1) [8].

**Таблиця 1. Класифікація аудиту персоналу**

Критерії класифікації	Вид аудиту персоналу
Періодичність проведення	Поточний, оперативний, регулярний, панельний
Повнота охоплення досліджуваних об'єктів	Повний, локальний
Методи аналізу	Тематичний, комплексний, вибірковий
Рівень проведення	Стратегічний, управлінський, тактичний
Спосіб проведення	Зовнішній, внутрішній

Аудит- технологія управління персоналом на підприємстві здійснюється на таких принципах: комплексність, оперативність, перспективність, багатоаспектність, узгодженість, адаптивність, паралельність.

Дана технологія управління персоналом підприємств не є універсальною. Тому з метою отримання ефективного результату від застосування аудит персоналу та достовірної інформації про існуючий стан кадрових ресурсів це технологічно необхідно використовувати у наступних випадках, перелік яких не є повним і може змінюватись в залежності від потреб та обставин в суспільстві і підприємстві:

- зміна керівника або фахівця;
- скорочення штату на підприємстві;
- необхідність у підвищенні керованості і якості управління персоналом структурних підрозділів;
- наявність питань стосовно прийняття на роботу нового працівника;
- потреба у підвищенні продуктивності праці;
- зміна трудового законодавства, що регулює питання соціальної економічної діяльності;
- державна перевірка.

Аудит персоналу підприємства пов'язано із вивченням всієї кадрової документації. Така оцінка включає:

- перевірка правильності ведення документації та її відповідності законодавству;
- оцінку оформлення трудових договорів із працівниками та ведення їх трудових книжок;
- розгляд первинних актів управління на предмет правильності їх оформлення ( накази, інструкції, службові записки, контракти і ін.);
- контроль за виплатами заробітної плати;
- контроль за виплатами, пов'язаними із тимчасовою втратою працівником працездатності;
- контроль за правильністю і повнотою виплат за надурочні роботи [9].

У разі відсутності обов'язкової кадрової документації, відповідальність несе, перш за все керівник і керівники структурних підрозділів. Тому при аудиті персоналу спочатку потрібно перевірити наявність всіх умовно кажучи кадрових документів. Умовно такі обов'язкові документи поділяють на:

- документи обов'язкові для всіх підприємств, незалежно від форми власності, наявність яких передбачена трудовим законодавством України. Такі документи розробляються кожним роботодавцем самостійно. До них відносять: положення, інструкції, накази, трудові договори і контракти, графіки відпусток, штатний розклад та ін.

- документи, що стають обов'язковими при певних умовах. До них відносять специфіку підприємства. Це можуть бути такі документи як: колективний договір, графік відпусток, положення про матеріальну відповідальність та ін. [10].

Проводячи аудит, перевіряють наявність відповідних документів, правильність їх оформлення, відповідність нормам вітчизняного законодавства.

На сьогоднішній день при здійсненні аудиту персоналу підприємств використовують різні методи, серед яких важлива роль належить функціональному методу.

В основі цього методу лежить комплексне і системне діагностування персоналу, метою є покращення якості й ефективності його роботи і всього підприємства зокрема. Функціональний метод дозволяє зробити аудиторський висновок і розробити рекомендації і продукції щодо удосконалення управління персоналом підприємства.

Цей метод забезпечує суттєві переваги у системі управління персоналом, такі наприклад, залучення зовнішніх експертів до процедури аудиту персоналу, що робить оцінку його діяльності більш об'єктивною.

Завдяки цьому методу детально вивчаються усі можливості оптимізації по кожному напрямку роботи працівників, таким чином удосконалюється система управління персоналом підприємства.

У процесі аудиту персоналу підприємств використовуються і такі методи як:

1) бенчмаркінг- метод оцінки діяльності персоналу підприємства на основі детального порівняння діяльності з іншими підрозділами. Застосування цього методу дозволяє виявити переваги і недоліки управлінської діяльності на основі порівняльного аналізу кількісних вимірників результативності різних підрозділів, використовуючи той чи інший підрозділ як модель. Бенчмаркінг дає можливість вивчати і враховувати діяльність управлінських структур інших підприємств, забезпечувати результативність у порівнянні, формувати пріоритети. Результати отримані за допомогою цієї технології можуть бути покладені в програму розвитку підприємства на перспективу.

Бенчмаркінг включає:

- порівняння менеджменту управління персоналом підприємства з найбільш успішними підприємствами ( підрозділами);

- визначення ефективності реагування на тенденції ринку у порівнянні з іншими структурами підприємств;

2) статистичний метод- організація формування стандартів діяльності на основі статистичних звітів і наступної оцінки дій персоналу підприємства;

3) метод цільового підходу- порівняння фактичних результатів діяльності, виконання якої може бути виміряне відповідно до поставлених цілей і завдань.

Аудитори вивчають фактичне виконання і порівнюють його із попередньо досягнутими цілями і завданнями;

4) залучення зовнішніх експертів означає запрошення різних консультантів, науковців, спеціалістів, які можуть виявити причини виникнення проблем в управлінні персоналом, безпосередній роботі працівників і запропонувати шляхи їх вирішення;

5) інтерв'ю- один із способів збору інформації, необхідної для аналізу процесу управлінської діяльності, з'ясування думок працюючих і менеджера стосовно тих питань, які є необхідними для здійснення аудиту персоналу.

Одержані відповіді і коментарі дозволять визначити сфери, що потребують більш глибокого аналізу і подальшого удосконалення. Одним із різновидів інтерв'ю є вихідне інтерв'ю, що проводиться із працівниками, які мають намір звільнитися. Результати такого інтерв'ю дають змогу виявити причини плинності кадрів та здійснити відповідні заходи щодо їх усунення.

На нашу думку, можна змодельовати технологічну систему аудиту управління персоналом підприємства, які пов'язані між собою і витікають один з одного:

- 1) підготовчий;
- 2) інформаційний;
- 3) дослідницький;
- 4) аналітичний;
- 5) рекомендаційний;
- 6) впроваджувальний.

Загалом ці етапи аудиту можна застосовувати на всіх підприємствах. Основним технологічним прийомом аудиту персоналу підприємств, є проведення діагностики їх діяльності, тому необхідно виділити структурні елементи аналізу за допомогою яких і робиться перевірка персоналу. Такими елементами є:

- 1) моніторинг- збір інформації про діяльність працівників керованість, яка забезпечує виявлення найбільш складних і невирішених проблем з управління підприємством;
- 2) аналіз- поділ систему менеджменту персоналу на складові, що дозволяє визначити його фактичний стан, виявити найбільш істотні недоліки і проблеми;
- 3) оцінка- встановлення рівня ефективності кадрового потенціалу і системи менеджменту за допомогою співставленні знань, умінь і навиків працівників та показників їх відповідності конкретним параметрам, нормам, стандартам, цілям і завданням підприємства;

- 4) перевірка якості роботи працівників конкретного підрозділу підприємства на предмет відповідності їх діяльності та дотримання вимог вищого менеджменту;
- 5) експертиза документації з питань менеджменту персоналу (інструкції, правил, наказів тощо), оцінка їх повноти, достатності й достовірності, правильності складання й ефективного використання;
- 6) запровадження нововведень, щодо аналізу роботи працівників для практичного використання креативних ідей, винаходів, інновацій, тощо;
- 7) формування пропозицій ( рекомендацій)- порада, вказівка у письмовій чи усній формі про вчинення ( чи утримання) певних дій, удосконалення методів управління персоналом для ефективного і якісного досягнення цілей і завдань, поставлених менеджментом підприємства.

У підсумку варто звернути увагу на те, що аудит персоналу на підприємствах, потребує розроблення стандартів його проведення. Такі стандарти розробляють представники аудиторської компанії, галузеві міністерства ( для зовнішнього аудиту) і керівники вищої ланки разом зі службою управління персоналом і за наявності , службою внутрішнього аудиту ( для внутрішнього аудиту). Це дає змогу визначити такі стандарти проведення аудиту персоналу на підприємствах :

1. загальні стандарти (визначення концептуальної бази);
2. ключові стандарти ( підготовка і планування аудиту персоналу, технологія аудиту системи управління персоналом, вимоги до складання аудиторського висновку);
3. стандарти професії (вимоги до рівня кваліфікації аудиторів відповідно до видів персоналу).

Запровадження цих стандартів відіграє вирішальну роль, тому що забезпечує не лише якість і ефективність аналізу роботи працівників, а й модернізацію системи управління персоналу загалом.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.**

Таким чином, аудит-технологія управління персоналом підприємства є висновком про стан системи управління персоналом і кадровий персонал

підприємства. На сьогоднішній день аудит персоналу підприємства дає змогу визначити сильні і слабкі сторони діяльності, визначити рівень кадрової забезпеченості та необхідність у нових фахівцях, зробити аналіз управлінського персоналу, та запропонувати способи його удосконалення, поліпшити соціально- психологічний клімат у колективі, виявити креативні моменти та ін. Об'єктивний аудит персоналу є основним засобом контролю над кадровою ситуацією на підприємстві, результатом якого буде підвищення продуктивності праці, ріст ефективності виробництва. Після закінчення війни необхідно буде дослідити нові елементи аудит-технологій які з'являються в мирній Україні.

### Література

1. Рачинський А.П. Аудит персоналу як технологія забезпечення ефективності управління персоналом: навч-метод. матер. Київ: НАДУ, 2013. 36с.
2. Савченко В.В. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2009. 351с.
3. Киріна Л.В. Моделі і методи управління виробництвом. Львів, 2009. 278с.
4. Селіна А.І. Стандарти аудиту персоналу. Харків, 2008. 134с.
5. Урусова З.П. Аудит персоналу як засіб забезпечення ефективності управлінської діяльності. Харків. 2017. 142с.
6. Смирнов А.І. Практика аудиту. Кропивницький, 2007. 101с.
7. Рачинський А.П. Аудит персоналу і ефективність. Київ, 2007. 103с.
8. Одегов Ю.Г. Аудит персоналу. Одеса, 2004. 64с.
9. Бачинський В.І. Бухгалтерський облік. Львів, 2006. 319с.
10. Воронкова В.І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: Професіонал. 2006. 576 с.

## References

1. Rachyns'kyj, A.P. (2013), Audyt personalu iak tekhnolohiia zabezpechennia efektyvnosti upravlinnia personalom [Personnel audit as a technology for ensuring the effectiveness of personnel management], NADU, Kyiv, Ukraine.
2. Savchenko, V.V. (2009), Upravlinnia rozvytkom personalu [Management of personnel development], KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Kyrina, L.V. (2009), Modeli i metody upravlinnia vyrobnytstvom [Models and methods of production management], L'viv, Ukraine.
4. Selina, A.I. (2008), Sandarty audytu personalu [Personnel audit standards], Kharkiv, Ukraine.
5. Urusova, Z.P. (2017), Audyt personalu iak zasib zabezpechennia efektyvnosti upravlins'koi diial'nosti [Personnel audit as a means of ensuring the effectiveness of management activities], Kharkiv, Ukraine.
6. Smyrnov, A.I. (2007), Praktyka audytu [Audit practice], Kropyvnyts'kyj, Ukraine.
7. Rachyns'kyj, A.P. (2007), Audyt personalu i efektyvnist' [Audit of personnel and efficiency], Kyiv, Ukraine.
8. Odehov, Yu.H. (2004), Audyt personalu [Personnel audit], Odesa, Ukraine.
9. Bachyns'kyj, V.I. (2006), Bukhhalters'kyj oblik [Accounting], L'viv, Ukraine.
10. Voronkova, V.I. (2006), Upravlinnia liuds'kymy resursamy [Human resources management], Profesional, Kyiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 19.02.2024 р.*