

**Прокопець Л.В.**,  
кандидат економічних наук,  
асистент кафедри економіки підприємства та управління персоналом,  
*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

**Овсієнко В.В.**,  
студентка,  
*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

**Prokopets Liudmyla**,  
PhD, Assistant of Department of Economy of  
Enterprise and Management a Personnel,  
*Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

**Ovsienko Valeria**,  
Student,  
*Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

## ДОСЛІДНИЦЬКІ ПІДХОДИ ДО АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ

**Прокопець Л.В., Овсієнко В.В. Дослідницькі підходи до аудиту персоналу.** Статтю присвячено особливостям дослідницьких підходів щодо проведення аудиту персоналу на сучасних підприємствах. Особливу увагу звернено на основні завдання кадрового аудиту, його класифікацію, процеси, які суттєво впливають на формування кадрового потенціалу. У статті проаналізовано сутність поняття аудиту персоналу, визначено його об'єкти та надано результати дослідження щодо змісту аудиту персоналу в системі прийняття кадрових рішень. Викладається концепція формування аудиту та необхідність його проведення в організаціях. Розкривається сутність кожного підходу та зазначаються його характерні риси. Також у статті наведений досвід українських підприємств щодо ефективності професійного аудиту, розкриті актуальні питання методичних підходів до аудиту інноваційної діяльності суб'єктів господарювання.

**Ключові слова:** аудит, аудит персоналу, внутрішній аудит, управління персоналом, інструменти аудиту персоналу, аудитор.

**Прокопец Л.В., Овсиенко В.В. Исследовательские подходы к аудиту персонала.** Статья посвящена особенностям исследовательских подходов к проведению аудита персонала на современных предприятиях. Особое внимание обращено на основные задачи кадрового аудита, его классификацию, процессы, которые существенно влияют на формирование кадрового потенциала. В статье проанализирована сущность понятия аудита персонала, определены его объекты и предоставлены результаты исследования содержания аудита персонала в системе принятия кадровых решений. Излагается концепция формирования аудита и необходимость его проведения в организациях. Раскрывается сущность каждого подхода, указываются его характерные черты. Также в статье приведен опыт украинских предприятий по эффективности профессионального аудита, раскрыты актуальные вопросы методических подходов к аудиту инновационной деятельности субъектов хозяйствования.

**Ключевые слова:** аудит, аудит персонала, внутренний аудит, управление персоналом, инструменты аудита персонала, аудитор.

**Prokopets Liudmyla, Ovsienko Valeria. Research approaches to the audit of personnel.** The weakening of the state control system in the sphere of economy and finance, the instability of its legal regulation constitute a real threat to the economy of Ukraine and its national interests. Today there is a situation where the information displayed in the accounting does not correspond to the financial statements. Such actions are due to the fact that users of financial reporting are interested in information about the financial and property status of the entity, prospects for its development, profitability and opportunities for obtaining profits in the future in order to make tactical and strategic management decisions. A special place in this process is the audit and its research methods, which contribute to an effective increase in the economy. This confirms the objective necessity of carrying out a comprehensive study of theoretical and methodological and organizational foundations of the state audit, determining the strategy for its further development, which determined the relevance and scientific and practical significance of the topic, purpose and objectives of scientific research, that is, description of various research approaches to personnel audit. This study reveals the concept of audit, gives the complex the characteristics of research approaches to personnel audit, provides criteria for evaluating the actions of auditors, and describes all possible audit approaches. The results help to highlight the main aspects of auditing and audit methods. At the current stage of economic development and the complexity of the regulatory framework, the risk of making false decisions increases based on the financial statements of its various users. Confirmation of the reliability of financial statements by the auditor is of the utmost importance for the acceptance by any users of sound,

effective management decisions that must be made on the basis of reliable accounting and analytical information provided. The process and methodology of audit of financial reporting offered by enterprises in the article will make it possible to minimize the inherent audit risk and risk of non-disclosure, which in the future will allow avoiding significant errors and to more realistic assessing the financial and property status of the enterprise. Therefore, this material can be used in practice as a theoretical and methodological basis. Also, given that this study is relevant, the information base can be used in the management and management processes of certain areas in enterprises and organizations.

**Key words:** audit, personnel audit, internal audit, personnel management, personnel audit tools, auditor.

**Постановка проблеми.** Успішна діяльність будь-якої організації, будь то державне підприємство, установа або приватна комерційна фірма, немислима без аналізу трудових показників, що дають змогу оцінити техніко-економічний потенціал; резерви ефективного використання персоналу, умови праці і його оплати, соціально-трудова стосунки в колективі.

Актуальність кадрового аудиту складно оцінити однозначно. З одного боку, українські підприємства усвідомлюють його безперечну значущість, з іншого – організаційні структури не мають ні фінансових, ні організаційних, ні методологічних ресурсів для системного аналізу системи управління персоналом.

Аудит персоналу є діяльністю з незалежного та об'єктивного надання впевненості та консультацій, спрямованих на вдосконалення господарської діяльності підприємства. Однак в Україні аудит традиційно, за інерцією часів державної власності, сприймається як контроль-ревізійна робота. Саме тому сьогодні аудит персоналу стикається з певними труднощами. У державі є нормативна база та практика створення і функціонування аудиту, є приклади розробленої політики служби внутрішнього аудиту, напрацьовані положення про службу внутрішнього аудиту, побудовано організаційні зв'язки з використанням кращих взірців міжнародної практики. Однак усе ж таки низка питань залишаються не до кінця дослідженими.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема аудиту персоналу висвітлювалася в роботах українських і зарубіжних учених: О. Амоші, Д. Богиня, А. Гармашева, В. Захарова, Ж. Ігаленса, П. Канду, А. Кибанова, Р. Колосового, И. Кулинцева, А. Куре, Е. Митрофанової, Г. Мелик'яна, Г. Назарової, Т. Никонної, Ю. Одегова, Н. Петриченко, Т. Синявцева, С. Сухарева, М. Смиронової, Н. Чумаченко, Е. Флемхольца, П. Шлендера та інших. Однак цей напрям ще відносно новий, актуальний і має різні варіанти свого вирішення.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є опис різних дослідницьких підходів до аудиту персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аудит – це мистецтво, наука і техніка одночасно; це не просто перевірка дотримання регламентів, а скоріше творчий дослідницький проект, де кожна частка інформації підлягає новому осмисленню, поясненню, додатковому аналізу. Потреби сучасного бізнесу ускладнюються та змінюються. Відповідно, аудит є послугою, покликаною сприяти поступальному руху.

Аудит персоналу – це перевірка всієї документації стосовно організації та діяльності персоналу, яку здійснює компетентний незалежний працівник для визначення достовірності звітності, обліку, відповідності чинному законодавству та встановленим нормам, щоб визначити і виразити у своєму висновку ступінь відповідності цієї інформації встановленим критеріям. Аудит

персоналу можна трактувати як аналіз ведення обліку кадрів, його кадрового потенціалу, оцінку соціально-трудових відносин для виявлення резервів удосконалення системи управління персоналом на підприємстві з подальшою консультаційною підтримкою [1, с. 152].

Необхідність проведення аудиту персоналу в організаціях збільшує посилення конкурентної боротьби, коли від ефективності системи управління персоналом залежить не лише успішність, але і виживання організації загалом. Так, у діяльності, пов'язаній з управлінням персоналом, позначені п'ять підходів до її прикладного дослідження: порівняльний підхід, експертна оцінка, статистичний підхід, підхід відповідності, МВО-підхід [2].

У межах порівняльного підходу аудитор порівнює об'єкт, що вивчається, з аналогом, порівнянню моделлю. При цьому необхідно враховувати порівнянні елементи (ознаки). Підхід ефективний за зіставлення результатів дії окремих процедур, конкретних програм. Найчастіше порівняльний підхід використовується для порівняння плинності персоналу, рівнів і систем оплати праці.

Досвід українських підприємств із подолання кризи показує, що перерозподіл ресурсів на основі професійного аудиту персоналу дає змогу ефективно вирішувати економічні, організаційні, соціальні проблеми підприємств, а саме:

- систематизувати управління персоналом організації;
- сформулювати стратегічну перевагу організації у сфері управління персоналом;

- сприяти побудові «сильної організації», що швидко адаптується до зовнішнього середовища.

Більшість українських підприємств, що працюють на ринку аудиторсько-консалтингових послуг, пропонують:

- проведення кадрового аудиту у складі управлінського. Це приводить до того, що багато проблем системи управління персоналом на підприємстві або розглядаються «побіжно», або залишаються не дослідженими зовсім;

- вузько спрямовані дослідження окремо взятих кадрових проблем, (наприклад, психологічних особливостей персоналу, сумісності робочих груп, мотивації персоналу, наявності конфліктних ситуацій, стилю керівництва), що не дає повної картини про кадрову ситуацію на підприємстві;

- разові дослідження кадрових проблем, що не відбивають їхню динаміку і залежність від чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

Аудит персоналу – експертиза відповідності організаційної, функціональної і інформаційної структури, кадрового потенціалу цілям, завданням і стратегії розвитку організації і розроблення на цій основі програми організаційних змін.

Мета аудиту персоналу – підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом організації.

Об'єкт аудиту персоналу – система персоналу організації як соціотехнічна система.

Предмет аудиту персоналу – ефективність системи формування, використання і розвитку трудового потенціалу організації (ефективність системи управління персоналом).

Експертна оцінка – це використання як база порівняння висновку експерта (консультанта), групи експертів або використання опублікованих результатів аналогічного дослідження. Складовим елементом експертної оцінки на стадії її підготовки є аудиторський експеримент. Він застосовується для отримання інформації про наслідки тієї або іншої дії, що управляє, і комунікацій, що приводять до змін ситуаційних умов у системі управління [3].

Перш ніж прийняти рішення про початок експерименту, слід визначити:

1) чи будуть виправдані майбутні витрати часу і засобів з погляду необхідності та істотності передбачуваних аудиторських свідчень;

2) чи може бути забезпечене коректне проведення експерименту, що не порушує «природність» середовища управління.

Хоча аудиторський експеримент дає змогу порівняти експериментальну і контрольну сукупності, дані, отримані в результаті експерименту, не гарантують їхню об'єктивність. Реалізація аудиторського експерименту може спричинити наслідки, які мають бути враховані й оцінені аудитором як ризики, наприклад незадоволення персоналу організації і/або учасників експерименту його проведенням.

Діяльність з управління персоналом оцінюється дослідницьким шляхом, з використанням різних підходів, тому що можливості аудиту дають змогу оцінити функцію як служби управління персоналом, так і лінійних менеджерів і працівників. Іноді досить провести дослідження, ґрунтоване на невеликому ознайомлювальному зборі фактів. У іншому разі дослідження може бути глибшим і ґрунтуватися на складних дослідницьких проектах і статистиці. Як неформальне, так і строге таке прикладне дослідження прагне покращити дії управління персоналом організації [4].

Якщо розглянути порівняльний підхід, то тут аудиторська команда порівнює фірму з іншою фірмою, щоб шляхом зіставлення розкрити сфери недостатнього виконання. Такий підхід зазвичай використовується для порівняння результатів певних дій служби управління персоналом або конкретних програм. Він допомагає виявляти сфери необхідного удосконалення.

У разі залучення зовнішніх експертів аудитор покладається на експертизу консультанта або опублікованих результатів дослідження як стандарт, за яким оцінюються дії служби управління персоналом або окремі програми. Консультант або результати дослідження можуть допомогти діагностувати причину проблем.

За матеріалами наявних звітів аудиторська команда за статистичного підходу формує статистичні стандарти. З їх допомогою можуть бути оцінені дії і програми у сфері управління персоналом. За допомогою таких математичних стандартів команда може розкрити помилки, поки вони все ще незначні.

Роблячи вибірку елементів інформаційної системи управління персоналом, аудиторська команда за допомогою підходу відповідальності шукає відхилення кадрової політики компанії або процедур від дотримання законо-

давчих норм. Цим способом бригада може визначити, чи є згода з політикою компанії і правовими приписами.

Коли в організації у сфері управління персоналом використовується управління за цілями – management-by-objectives (MBO) – аудиторська команда може порівнювати фактичні результати із заявленими цілями. Сфери недостатнього виконання можуть бути виявлені і зафіксовані.

Порівняльний підхід – найпростіша форма дослідження, яка використовує як модель іншу компанію. Аудиторська команда порівнює результати або процедури з такими іншої організації. Порівняльний підхід часто використовується, щоб порівняти абсентеїзм, плинність і рівень зарплати. Цей підхід має сенс, коли яка-небудь нова процедура вводиться уперше [5].

Альтернативно служба управління персоналом може запросити зовнішніх консультантів-експертів. Запропоновані консультантом або опубліковані дослідницькі стандарти слугують базою для аудиторської команди. Нині зовнішнє порівняння – один із найбільш популярних підходів під час оцінки дій і послуг персоналу.

Третій підхід полягає в розвитку статистичних методів оцінки виконання, ґрунтуючись на наявній інформаційній системі компанії. Наприклад, вивчення звітів компанії дає змогу виявити показники абсентеїзму і плинності. Ці дані вказують, наскільки добре менеджери управління персоналом і лінійні менеджери управляють цими процесами. Такий статистичний підхід зазвичай доповнюється порівнянням із зовнішньою інформацією, яка може бути зібрана в інших фірмах. Ця інформація часто виражається у вигляді дробів, за якими неважко зробити розрахунки для подальшого використання.

Підхід відповідності – інша стратегія аудиту персоналу – розглядає минулий період для визначення того, як виконується кадрова політика компанії. Аудиторська команда найчастіше розглядає питання праці і зайнятості, винагород, трудової дисципліни і форм оцінки працівників. Мета такого дослідження – гарантувати, що служба управління персоналом і лінійні менеджери виконують внутрішні правила і правові приписи.

І, нарешті, MBO (management-by-objectives) підхід, за якого встановлюється певна мета, виконання якої може бути виміряне. Тоді аудиторська команда досліджує фактичне виконання і порівнює його із заздалегідь виробленими цілями. Наприклад, у такий спосіб лінійні менеджери можуть на своєму рівні врегулювати велику частину конфліктів, не доводячи їх до передачі на вищий рівень або в арбітраж. Аудит оцінює кількісні і якісні тенденції в цій сфері. Цей принцип популярний і під час оцінки діяльності служби управління персоналом.

Розглянуті дослідницькі підходи не вичерпують можливу їх типологію. Практичний арсенал аудитора – це поєднання найрізноманітніших підходів, прийомів роботи, інструментів дослідження стосовно процесного контролю діяльності «по ситуації» на усіх його етапах.

В аудиті персоналу використовуються типові для управлінського аудиту інструменти, кожен з яких забезпечує часткове розуміння дій управління персоналом. Такими інструментами аудиту персоналу є:

- інтерв'ю;
- анкетні опитування і огляди;
- аналіз офіційних документів;
- зовнішня інформація;
- експерименти у сфері управління персоналом.



В аудиті персоналу інтерв'ю є найбільш використовуваним інструментом збору інформації, вживаним для аналізу робочого процесу, з'ясування суджень працівників із певних питань. Наприклад, інтерв'ю з працівниками, що звільняються, проводиться, щоб вивчити їх уявлення про організацію, аналіз якого дає змогу виявляти і здійснювати заходи зі зниження плинності. Оцінюючи задоволеність працівників працею, можна визначити їхнє ставлення до робочого процесу, керівництва, відносин у колективі і специфіки організації праці [6].

Один з найбільш об'єктивних і економічних підходів – проведення опитувань про ставлення працівників до роботи. Використання анкет дає змогу отримати велику кількість фактів від великої кількості людей. Опитування дають добрі результати під час оцінки відносин у колективі, мотивації до праці, ефективності діяльності керівництва, системи винагород і компенсацій.

Аналіз звітів допомагає визначити відповідність діяльності у сфері управління персоналом вимогам законодавства і положенням кадрової політики організації, виявити проблемні сфери. У процесі аудиту персоналу використовуються такі звіти: про безпеку і здоров'я, про компенсації і винагороди, про кадрову політику і програми розвитку персоналу, облік працівників тощо.

Зовнішня інформація здебільшого поступає з опублікованих державних статистичних даних, галузевих збірок, періодично науково-практичного характеру. Офіційні статистичні матеріали дозволяють аудиторів отримати інформацію щодо найважливіших економічних індикаторів: середньомісячної заробітної плати, простроченої заборгованості після її виплати, рівня і динаміки продуктивності праці, руху кадрів, прогнозів підприємств із вивільнення персоналу, відпрацьованого часу, вимушеної неповної зайнятості і втрат робочого часу з цієї причини, умов праці працюючих.

Для практичних цілей напряму аудиту персоналу конкретизується і визначається послідовність його здійснення. Вивчення рівнів управління персоналом у межах дослідження елементів аудиту персоналом дає змогу підвищити ефективність управління.

Розглянемо деякі елементи дослідницького підходу на прикладі вивчення мотивації і стимулювання праці на підприємстві.

Загальний підхід аудитора до проблеми складається з:

а) чіткого розуміння, що трудова мотивація орієнтована на процес і має стосунок до поведінки, напряму зусиль, цілей і очікувань винагороди за працю;

б) уявлення про п'ять основних процесуальних складників сфери управління мотивацією і стимулюванням праці: нормування праці, планування праці, керівництво, виконавські дії і оцінки результату виконавця.

На більш високих рівнях управління значення дій персоналу зростає, водночас посилюється домінанта

відповідальності і контролю виконання. Частіше найважливішим елементом стає стимулювання дій і результатів. Добитися ефекту стимулювання можна:

а) підбором і відбором персоналу з відповідною внутрішньою установкою;

б) раціонально організованою системою стимулювання розумних потреб персоналу.

На самому початку дослідження аудитор концентрує увагу на вивченні чинників, які спонукають до дій або посилюють їх. Предметом його інтересу є:

1) організація управління стимулюванням праці;

2) реакція персоналу (міра задоволеності стимулюванням, мотивація на працю);

3) оцінка дієвості (отримувана зіставленням організованого процесу стимулювання і його результатів);

4) можливість встановлення ефективнішого співвідношення між п. 1-3. У цьому разі аудитор може уявити собі ідеальну модель – «дія як процес-результат», а потім адаптувати її стосовно конкретного об'єкта, постійно маючи при цьому на увазі, що основні завдання дослідження повинні групуватися навколо результативності праці, а кінцева мета – підготовка на цій основі узагальненої оцінки ефективності діяльності.

Далі в руслі дослідницького підходу укладається додатковий договір про супутні види аудиторських послуг – управлінське консультування, відповідно до якого завданням аудитора стає аудиторський супровід (консультування) робіт тимчасової творчої групи фахівців, спрямованих на створення ефективної системи організації оплати праці ремонтного персоналу. Виконуються послідовні етапи з використанням статистичного підходу, МВО-підходу й експертної оцінки на основі системного дослідження.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, використовуючи переважно порівняльний підхід і частково підхід відповідності, аудитор може зрозуміти філософію поведінки адміністрації і персоналу організації. Він дасть попередню оцінку політиці адміністрації, особливостям стилю керівництва, наявним формам оцінки праці, зверне увагу на готовність до праці, складе загальну думку про вплив, який роблять на трудову поведінку можливості, умови і готовність працювати, і в зв'язку з цим визначить необхідні межі подальшого аналізу трудового мотиву, характер і умови роботи, очікування від винагороди за працю, інтерес і потребу працівників. На етапі попереднього аудиту це дасть можливість оцінити досліджуване середовище управління; провести первинний системний аналіз взаємозв'язків; зрозуміти ставлення до контролю в системі, що управляє, й оцінити міру ризику; уточнити необхідність і предметний порядок наступних «точкових» досліджень; спланувати контрольні-орієнтовані заходи і процедури.

#### Список використаних джерел:

1. Фріман Є.М. Організаційні засади аудиту персоналу при прийнятті кадрових рішень на підприємстві. *Проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 151-154.
2. Управління персоналом / за ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ереміна. Москва : Банки і біржі, ЮНИТИ, 2008. 423 с.
3. Економіка підприємства / В.Я. Горфінкель, Е.М. Купріянов і ін. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. 718 с.
4. Економіка труда і соціально-трудова відносини / за ред. Г.Г. Міллікяна, Р.П. Колосової. Москва : МГУ, ЧеРо, 2009. 275 с.
5. Дослідницький підходи до аудиту персоналу: URL: <http://um.co.ua/9/9-12/9-123468.html> ( дата звернення 18.03.2019).
6. Рачинський А.П. Аудит персоналу як технологія забезпечення ефективності систем управління персоналом органів влади. Київ : НАДУ, 2013. 36 с.