

## АУДИТОРСЬКА ПЕРЕВІРКА ПЕРСОНАЛУ ЯК НАПРЯМ РОБОТИ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### STAFF FINANCIAL AUDIT AS A DIRECTION OF HR WORK

УДК 658:[005.95:005.92]

**Ткачук В.О.**

к.е.н., доцент кафедри управління персоналом та економіки праці  
Житомирський державний технологічний університет

**Охремчук В.С.**

магістрант  
Житомирський державний технологічний університет

**Синенко Н.В.**

магістрант  
Житомирський державний технологічний університет

*Розглянуто методологічні основи аудиторської перевірки персоналу. З'ясовано мету та обґрунтовано необхідність у проведенні аудиторської перевірки персоналу. Визначено основні напрями здійснення аудиторської перевірки персоналу на підприємстві. Розглянуто етапи процесу планування аудиторської перевірки персоналу. Розкрито дії аудитора під час розробки плану аудиторської перевірки персоналу підприємства.*

**Ключові слова:** аудит, персонал, технології управління персоналом, аудиторська перевірка персоналу, план аудиторської перевірки персоналу, етапи аудиторської перевірки персоналу, аудиторський висновок.

*Rассмотрены методологические основы аудиторской проверки персонала. Выяснено цель и обосновано необходимость в проведении аудиторской проверки персонала. Определены основные направления осу-*

*ществления аудиторской проверки персонала на предприятии. Рассмотрены этапы процесса планирования аудиторской проверки персонала. Раскрыты действия аудитора при разработке плана аудиторской проверки персонала предприятия.*

**Ключевые слова:** аудит, персонал, технологии управления персоналом, аудиторская проверка персонала, план аудиторской проверки персонала, этапы аудиторской проверки персонала, аудиторское заключение.

*Reviewed the methodological basis of staff audit. Explained the necessity of staff audit at the company. The main directions of staff audit at the company are determined. Reviewed the steps of the planning process of staff audit. Disclosed the auditors' actions during the development of audit plan.*

**Key words:** audit, staff, HR technology, staff audit, plan of staff audit, steps of staff audit, auditor's report.

**Постановка проблеми.** Аудиторська перевірка персоналу є одним із найбільш актуальних способів контролю за якістю соціально-трудоових процесів на підприємстві. Вона необхідна ще й для оцінювання ефективності системи управління персоналом, і сприяє виявленню помилок, що можуть спричинити фінансові втрати та завдати шкоди репутації підприємства. Аудиторська перевірка персоналу спрямована на становлення, розвиток і особистісне зростання працівників, а відтак – на підвищення кадрової незалежності підприємства.

Разом із тим, варто відзначити, що аудиторська перевірка персоналу є досить новою сферою, тому цілком природно має ряд недоліків у функціонуванні. В Україні об'єктивно відчувається дефіцит вітчизняної спеціалізованої літератури, а тим більше докладних розробок, посібників із організації і проведення аудиторської перевірки персоналу, що утворює певну нішу в формуванні його методології та вимагає науково обґрунтованих напрацювань у цьому напрямі та їх практичного втілення. Таким чином, аудиторська перевірка персоналу як напрям роботи служби управління персоналом у кризових умовах потребує належної уваги та наразі є досить актуальною темою для дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню окремих аспектів аудиту персоналу та особливостей його проведення присвятили свої праці такі вчені, як: О.С. Лебединська, Ю.І. Мізік, О.О. Митрофанова, А.І. Писаревська, А.П. Рачинський та ін. Зокрема, О.С. Лебединська окреслює особливості технології проведення аудиту персоналу на підприємстві в умовах кризового стану національної економічної системи, А.І. Писарев-

ська та Ю.І. Мізік формують систему аудиту персоналу на підприємстві та розглядають методику внутрішнього аудиту персоналу, А.П. Рачинський розкриває аудит персоналу, як технологію забезпечення ефективності систем управління персоналом органів влади. Аудит, контролінг і оцінювання затрат на персонал досліджує О.О. Митрофанова. Водночас не вистачає прикладних досліджень процедури проведення аудиторської перевірки персоналу та напрямів використання її результатів на підприємстві.

**Постановка завдання.** Метою статті є розкриття основ здійснення аудиторської перевірки персоналу як напряму роботи служби управління персоналом на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аудиторська перевірка стає все більш поширеною в діяльності консалтингових організацій, кадрових і рекрутингових агенцій. Її можна трактувати, як систему консультаційної підтримки, що спрямована на перевірку документообігу, обліку та звітності з праці та заробітної плати з метою їх оцінювання та пошуку резервів підвищення ефективності соціально-трудоових відносин, конкурентоспроможності та ефективності діяльності економічних служб підприємства.

Головною метою аудиторської перевірки персоналу є оцінювання відповідності трудового потенціалу поточним завданням і стратегії розвитку підприємства, дотримання нормативно-правової бази у сфері праці, виявлення проблем у сфері соціально-трудоових відносин для їх вирішення і подальшого запобігання [2, с. 85].

Необхідність аудиторської перевірки персоналу обумовлюється за наявності втрат робочого часу

працівників на підприємстві, у випадку зростання чисельності управлінського персоналу, високої плинності персоналу на підприємстві, якщо довго не проводиться атестація працівників, за умови використання застарілих посадових інструкцій, якщо планується реорганізація підприємства.

Основними об'єктами аудиторської перевірки персоналу є система управління персоналом і кадрова політика підприємства, організаційна структура підприємства та його трудовий потенціал.

Здійснення аудиторської перевірки персоналу на підприємстві має базуватися на принципах закономірності, своєчасності, достовірності, об'єктивності, системності, ефективності, тобто тих принципів аудиту персоналу, що скомбіновані з принципами контролю та управління персоналом. Це дозволить швидше опанувати кращу практику управління персоналом, вдосконалити виконання інших функцій управління персоналом [1].

Виходячи з цього, можна визначити основні напрями здійснення аудиторської перевірки персоналу:

- оцінювання кадрової політики підприємства та його трудового потенціалу;
- оцінювання стану планування персоналу;
- аналіз використання персоналу;
- визначення ефективності системи оцінювання персоналу;
- аналіз методів профорієнтації та адаптації персоналу;
- аналіз системи розвитку персоналу;
- аналіз управлінської діяльності та оцінювання методів роботи з кадровим резервом;
- аналіз системи службово-професійного просування персоналу;
- аналіз організації та оплати праці, умов праці;
- аналіз системи мотивації та стимулювання праці;

– аналіз соціально-психологічного клімату в трудовому колективі [6, с. 154].

Аналізуючи аудиторську перевірку персоналу як один і видів технології управління, доцільно чітко виходити з розуміння двох його рівнів:

- внутрішнього аудиту (здійснюється керівником конкретної організаційної структури і поширюється на діагностування персоналу та його діяльності);
- зовнішнього аудиту (діагностування умов і факторів, що впливають на діяльність персоналу і тим самим висувають нові критерії вимог до його діяльності).

Технологія аудиторської перевірки персоналу вимагає від керівника навиків контролю за результативністю підприємства та виконання операцій зі сфери управління персоналом, що спрямовано виключно на забезпечення продуктивності управлінської діяльності [7, с. 26].

Саме в такому контексті аудиторська перевірка персоналу представляє собою технологію управління, складовими якої виступають динамічні та гнучкі методи, способи, процедури оцінювання ефективності системи управлінської діяльності на підприємстві. Відтак, аудиторська перевірка персоналу має бути зорієнтована на досягнення відповідних цілей, до яких належать: оцінювання ефективності діяльності персоналу; виявлення «сильних» і «слабких» сторін у діяльності управлінського персоналу; ефективність внутрішньоорганізаційних механізмів контролю за діяльністю персоналу з боку керівника; розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи управлінської діяльності в кризових умовах; визначення мотивації і потенціалу працівників.

Технологія аудиторської перевірки персоналу характеризується послідовністю етапів, сукупністю завдань і процедур її виконання. Зокрема, можна виділити сім етапів процесу планування



Рис. 1. Етапи процесу планування аудиторської перевірки персоналу

аудиторської перевірки персоналу на підприємстві (рис. 1).

Звідси можемо відзначити, що попереднє оцінювання умов проведення аудиторської перевірки персоналу передбачає: збір загальних відомостей (ознайомлення з підприємством, основними напрямками його діяльності, соціально-економічними умовами функціонування, стратегічними цілями та їх взаємозв'язком із політикою менеджменту персоналу); проведення попередньої діагностики стану соціально-трудої сфери та виявлення можливих проблем; розробку попереднього плану аудиторської перевірки; обговорення його з клієнтом; визначення аудиторської «команди»; обговорення стратегії та підготовку аудиторської перевірки.

Розробка плану аудиторської перевірки персоналу вимагає встановлення послідовності дій аудитора і, як правило, включає:

- визначення об'єкта, мети та завдань аудиторського дослідження; розробку аудиторської програми, що передбачає визначення чисельності та обов'язків аудиторів, графіка їхньої роботи, витрат часу на окремі види перевірок; докладного опису аудиторських процедур, що є одночасно інструкцією для працівників, які беруть участь в аудиторській перевірці персоналу, та інструментом контролю правильності виконання роботи;

- розробку системи показників, за допомогою яких буде досліджений кожен об'єкт аналізу;

- визначення послідовності та періодичності проведення аудиторської перевірки персоналу; опис способів дослідження об'єктів, що вивчаються;

- фінансування аудиторської перевірки персоналу.

Загальний план аудиторської перевірки персоналу має бути орієнтиром при здійсненні програми аудиту персоналу, що є детальним переліком змісту аудиторських процедур, необхідних для практичної реалізації плану аудиторської перевірки персоналу [8].

Реалізація етапу збору та підготовки інформації до аналізу передбачає: визначення інформаційної бази та джерел її отримання; розробку опитувальних листів, бланків інтерв'ю тощо; збір і підготовку до аналізу необхідної інформації (перевірка її точності, приведення у порівняльний вигляд тощо). На даному етапі збирається інформація за такими показниками, як: чисельність промислово-виробничого персоналу, фонд робочого часу та ін., що є базовими для визначення розрахункових показників. Крім того, визначення цих показників як основних обумовлено тим, що вони присутні в первинних облікових документах і локально розроблених звітних формах будь-якого підприємства [3, с. 324].

Інструментарій аналізу аудиторської інформації та попереднього оцінювання результатів ауди-

торської перевірки персоналу включає методи групування, розкладання, узагальнення показників, визначення середніх або відносних величин і т. д. Етап попереднього оцінювання результатів аудиту доцільно реалізовувати в такій послідовності:

- характеристика зміни звітних показників відносно планових, базисних, нормативних показників діяльності;

- аналіз чинників змін і відхилень показників, що підлягають аудиту;

- оцінювання збитку, завданого чинниками, що негативно впливають на діяльність персоналу;

- визначення величини соціально-трудої ризиків і шляхів їх зниження.

У ході аналізу аудитору необхідно з'ясувати:

- 1) причину відхилення: невірність у розрахунках, безпечність, неправильне розуміння персоналом нормативних актів, навмисне спотворення інформації, проблеми в системі управління персоналом та ін.;

- 2) періодичність відхилення: чи є дане відхилення систематичним, або воно випадкове;

- 3) наслідки відхилення: наскільки значне це відхилення і яким чином воно відобразиться на господарському стані підприємства.

Внаслідок аналізу виявлених відхилень та інтерпретації їхніх причин аудитор має можливість визначити міру соціально-трудої ризиків і надати рекомендації щодо коректування і приведення у відповідність соціально-трудої показників і явищ законодавчим і нормативним актам, а також цілям і стратегії підприємства [8].

П'ятий етап аудиторської перевірки персоналу підприємства пов'язаний із визначенням підсумкової оцінки одержаних результатів. Аудитор проводить узагальнення результатів аудиторської перевірки персоналу, визначає резерви підвищення ефективності використання підсистем соціально-трудої сфери та можливі ризики, встановлює підсумковий рівень ефективності соціально-трудої сфери [3, с. 326].

Попередня підготовка аудиторського висновку пов'язана, насамперед, із обговоренням його основних висновків з менеджерами всіх рівнів управління (лінійними менеджерами, спеціалістами в сфері управління персоналом), а також – за необхідності – зі спеціально запрошеними експертами, з метою спільної розробки рекомендацій щодо раціонального використання результатів аудиторської діяльності.

На останньому етапі проведення аудиторської перевірки персоналу відбувається представлення аудиторського висновку. Аудиторський висновок у цьому випадку виражає оцінку аудитором відповідності механізму управління підсистемами соціально-трудої сфери законодавчо встановленим нормам і локально розробленим критеріям на рівні підприємства.

Варто відзначити, що аудиторський висновок допомагає підприємству привести системи управління персоналом у відповідність до сучасних потреб і вимог чинного трудового законодавства та підвищити якість управління персоналом і управління підприємством у цілому. Оскільки ігнорування пропозицій аудитора щодо знайдених проблем у системі управління персоналом може призвести до зниження конкурентоспроможності підприємства, ефективності його виробництва та зменшення продуктивності праці, зокрема, ефективності функціонування персоналу, а отже – до зменшення прибутковості підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, можна підсумувати, що в ході проведення аудиторської перевірки персоналу визначається рівень відповідності співробітників займаним посадам, оцінюються особистісні якості, дається характеристика окремим працівникам. Крім того, у процесі проведення такого аудиту можна діагностувати стан усіх кадрових процесів на підприємстві та визначити ефективність використання персоналу, соціально-психологічний клімат на підприємстві, створити паспорти робочих місць тощо.

Аудиторська перевірка персоналу формує стратегічні переваги підприємства у сфері управління персоналом, що дозволяє йому виходити з найменшими втратами з різних кризових ситуацій і сприяє побудові підприємства, готового до змін зовнішнього середовища, а також спроможного адаптуватися до цих змін. Це свідчить про те, що аудиторська перевірка персоналу дозволить підвищити прибутковість підприємства за рахунок виявлення внутрішньоорганізаційних резервів підвищення ефективності та продуктивності персоналу.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є стандартизація методики проведення аудиторської перевірки персоналу, аудиту управління персоналом, зокрема, деталізація аудиторської перевірки персоналу з розробкою відносних й інтегральних показників.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Жуковська В. Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту / В. Жуковська // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – Київ, 2010. – № 4. – С. 48-55.
2. Лебединська О.С. Окремі аспекти аудиту персоналу в умовах виходу країни з кризи / О.С. Лебединська // Управління розвитком. – 2010. – № 3(79). – С. 85-86.
3. Лебединська О.С. Особливості технології проведення аудиту персоналу на підприємстві / О.С. Лебединська // БІЗНЕС ІНФОРМ. – 2014. – № 11. – С. 323-326.

4. Митрофанова Е.А. Аудит, контролінг и оценка расходов на персонал: учебн.-практ. пособ. / Е.А. Митрофанова, А.В. Софиевко; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2013. – 78 с.

5. Писаревская А.И. Методика внутреннего аудита персонала на предприятии / А.И. Писаревская, Ю.И. Мизик // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – 2013. – № 4. – С. 51-60.

6. Писаревська Г.І. Формування системи аудиту персоналу на підприємстві / Г.І. Писаревська // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – № 13(4). – С. 153-157.

7. Рачинський А.П. Аудит персоналу як технологія забезпечення ефективності систем управління персоналом органів влади: навч.-метод. матеріали / А.П. Рачинський; уклад Н.А. Коняшина. – К.: НАДУ, 2013. – 36 с.

8. Ткачук В.О. Особливості організації технології аудиту персоналу на підприємстві / В.О. Ткачук, В.С. Охремчук // зб. матер. Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6926> – Дата звертання: 28.10.17.

#### REFERENCES:

1. Zhukovska V. (2010), "Theoretical and methodological principles of personnel audit", *Visnyk Kyivskogo natsionalnogo torgovelnno-ekonomichnogo universytetu*, no 4, pp. 48-55.
2. Lebedynska O.S. (2010), "Separate aspects of personnel audit in the context of the country's exit from the crisis", *Upravlynya rozvytkom*, no 3 (79), pp. 85-86.
3. Lebedynska O.S. (2014), "Features of the technology of personnel audit at the enterprise", *BIZNES INFORM*, no 11, pp. 323-326.
4. Mitrofanova E.A. (2013), *Audit, kontrolling i otsenka rashodov na personal [Audit, controlling and evaluation of personnel costs]*, Prospekt, Kyiv, Ukraine.
5. Pisarevskaya A.I. (2013), "Method of internal audit of personnel in the enterprise", *Visnyk Chernigivskogo derzhavnogo tehnologichnogo universytetu*, no 4, pp. 51-60.
6. Pysarevska G.I. (2015), "Formation of the personnel audit system at the enterprise", *Naukovyi visnyk Hersonskogo derzhavnogo universytetu*, no 13(4), pp. 153-157.
7. Rachynskyi A.P. (2013), *Audyt personalu yak tehnologiya zabezpechennya efektyvnosti system upravlinnya personalom organiv vlady [Personnel audit as a technology for ensuring the effectiveness of the personnel management systems of the authorities]*, NADU, Kyiv, Ukraine.
8. Tkachuk V.O. (2017), "Features of organization of technology personnel audit at the enterprise", *zb. mater. Vseukrainskoi naukovo-praktichnoi on-line konferentsii aspirantiv, molodyh uchenih ta studentiv, prisyvachenoї Dnyu nauky*, [Online], available at: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6926> (Accessed 28 Oct 2017).

**Tkachuk V.O.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Personnel Management and Labour Economics  
Zhytomyr State Technological University

**Ohremchuk V.S.**

Graduate Student  
Zhytomyr State Technological University

**Syenko N.V.**

Graduate Student  
Zhytomyr State Technological University

### **STAFF FINANCIAL AUDIT AS A DIRECTION OF HR WORK**

Staff audit is the most relevant way for the control of the social and labour quality processes in the company.

Also, this audit is needed for the performance evaluation of HR system, error detection of financial losses and reputation of the company.

Staff audit is a new area, so it is quite natural that it has some disadvantages. As an example, there is no diversity of audit books in Ukraine, but a lot of tutorials for organizing and conducting a staff audit.

Staff audit, as the most relevant way of HR work, is a very relevant topic for research in crisis conditions.

So, the main objects of staff audit are HR system and the staff policy and labour potential of the enterprise.

Development of staff audit should be based on such principles: regularity, timeliness, reliability, objectivity, efficiency.

At the same time, the main directions of staff audit are: assessment of staff policy; assessment of staff planning status; analysis of the system of development and staff training; staff assessment system; analysis of the methods of vocational guidance and adaptation of staff; organization and remuneration analysis, working conditions; analysis of the system of motivation and stimulation of labour; analysis of socio-psychological climate in the team; analysis of management activity and assessment of methods of work with staff reserve.

The process of planning of staff audit has seven consecutive stages: setting goals and objectives of the staff audit; assessment of the existing environment of the subject of verification; choice of strategy and its implementation; drawing up a general audit plan; selection and refinement of staff audit procedures; development of the program of auditing of personnel; adjustment of the general plan and the program of the staff audit.

Staff audit creates strategic advantages of enterprise in the HR area; it helps the company in the financial structure because it minimizes financial losses.

Prospects for further research in this area are standardization of the methodology for conducting a staff audit, audit of staff management, in particular, the details of the audit of personnel with the development of relative and integral indicators.