

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Кам'янець-Подільський національний університет**  
**імені Івана Огієнка**

## **АУДИТ ПЕРСОНАЛУ**

**Навчальний посібник**

**Кам'янець-Подільський - 2018**

Рекомендовано до друку вченою радою Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка  
(протокол № 9 від 25 жовтня 2018 р.)

**Рецензенти:**

**Яцишина І.В.**, доктор економічних наук, професор кафедри економіки підприємства Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка;

**Кучер О.В.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування Подільського державного аграрно-технічного університету;

**Гайбура Ю.А.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Подільського державного аграрно-технічного університету.

Андрейцева І.А. Аудит персоналу: навч. посіб. – Кам'янець-Подільський, 2018.– 169 с.

Навчальний посібник призначений для вивчення проблем діагностики та управління організацією у сучасних умовах. Посібник містить теоретичний матеріал за темами, питання для самоконтролю, глосарій.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти і викладачів ВНЗ. Посібник буде корисним і для менеджерів з персоналу, практиків, які цікавляться питаннями ефективного управління організацією.

## ПЕРЕДМОВА

Поняття аудиту персоналу є невід'ємним елементом системи управління підприємством, суттєвою складовою формування контролінгу управління персоналом. Використання цієї системи дозволить підприємствам підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності, особливо в умовах глобалізації економіки та вільного ринку.

Для досягнення високих результатів у функціонуванні будь-якої організації чи підприємства необхідно здійснювати ретельний аналіз трудових показників, який дозволяє більш точно оцінити техніко-економічний потенціал та резерви ефективного використання персоналу підприємства, поліпшити умови праці і її оплати, знайти шляхи оптимізації соціально-трудових відносин у колективі.

Всі зазначені показники в комплексі розглядаються та аналізуються під час проведення аудиту персоналу, а одержані результати дозволяють зробити висновки та виявити невідповідності у досліджуваній системі. З огляду на те, що персонал є основною рушійною силою підприємства, його аудит сприяє досягненню іноді неочікуваних, але завжди дієвих результатів.

Нині поняття аудиту переважно використовується для оцінки фінансової діяльності організації, що є непослідовним щодо діяльності персоналу. Наприклад, перевірка окремих сфер трудової діяльності, нормування праці, організація робочих місць, охорони праці, управління персоналом не дозволяють повною мірою контролювати роботу з персоналом.

Отже, актуальним є категорія об'єкта аудиту персоналу як стану трудової сфери економічного суб'єкта, предмета аудиту персоналу – трудового колективу, його діяльності та процесів, пов'язаних із ним. Згідно досліджень міжнародної практики країни з розвинутою економікою особливу увагу приділяють стану систем управління працею, а також особливостям працюючих та їх поведінки на підприємстві. Своєчасне реагування на зміни, які виникають, дозволяє підвищити прибутковість діяльності організації, що підтверджується існуванням спеціальних консалтингових служб, які здійснюють аудит персоналу для підприємств. Варто також не забувати про можливість використання внутрішніх ресурсів для проведення аудиту персоналу шляхом створення структур, функції яких передбачають аналіз і контролінг організації трудової діяльності персоналу підприємства, формулювання висновків щодо її ефективності.

Отже, вартість фахівців з аудиту персоналу для власників підприємств є неоціненною, оскільки саме вони можуть зробити об'єктивні висновки щодо функціонування організації та її підрозділів, а також щодо ефективності методів впливу на розвиток персоналу.

Навчальний посібник адресовано студентам економічних спеціальностей, майбутнім менеджерам з персоналу і всім тим, хто цікавиться питаннями діагностики та управління організацією. Посібник є цінним для студентів, які навчаються за бакалаврськими програмами підготовки антикризових керівників, професії, що нещодавно увійшла у професійне використання.

Детально висвітлено аудит персоналу, управлінський аудит, його методологію та практичну роботу аудитора в цій сфері. Особливу увагу приділено контролінгу системи управління персоналом організації.

Здобуті знання дозволять студентам правильно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни у структурі персоналу організації, попереджати кризові ситуації в його діяльності, а також розробити систему його ефективного розвитку.

## ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ

- 1.1. Організація як об'єкт аудиту.
- 1.2. Аудит як форма діагностичного обстеження.
- 1.3. Класифікація аудиторської діяльності.
- 1.4. Напрями аудиту.
- 1.5. Удосконалення системи управління організацією за допомогою аудиту.
- 1.6. Аудит у системі тотального управління якістю.

*Мета – визначити основні поняття та розкрити сутність аудиту персоналу, розглянути напрями та класифікацію аудиторської діяльності, дослідити положення аудиту у системі управління якістю.*

### **1.1. Організація як об'єкт аудиту**

Персонал організації являє собою головну її цінність і ця ідея є основною у розумінні терміну «управління». Індикаторами успішності в управлінні персоналом є підсумкові економічні критерії, стабільність роботи всієї організації, її стійкість і положення на ринку, конкурентоспроможність і т.п.

Сучасні дослідження дають можливість зробити висновок про те, що основної уваги при проведенні аудиту надають організаційному аудиту, тоді як питання кадрового аудиту навіть не виникає.

Згідно з сучасними визначеннями об'єкта управлінської діяльності у менеджменті, ним є організація, яка трактується наступним чином [22 ]:

система як господарюючий суб'єкт (підприємство, фірма, об'єднання, банк, компанія й інші юридичні особи);

процес створення цієї системи, функціонування її окремих елементів (організація транспортного, складського, енергетичного господарства, організація праці і т.д.).

Однак існує також третє визначення поняття *організації* як певним чином структурованої сукупності людей (персоналу), які реалізують свої індивідуальні цілі і завдання у процесі групової взаємодії через призму організаційних інтересів.

Отже, будь-яка організація може бути розглянута як група людей, поєднана соціальністю організаційного механізму, який має свої особливості, що впливає на організаційний процес.

Будь-яка організація є незалежною системою, яка складається з окремих елементів, або підрозділів.

Як і будь-яка ланка системи управління, проведення аудиту також базується на *системному підході*, розглядає організацію як комплекс взаємозалежних систем:

- 1) *відкрита система*, що піддається впливу умов ринкового середовища;
- 2) *закрита система*, яка має закріплену організаційно-нормативну структуру, але існуючу всередині відкритої [22].

*Відкрита система.* Організація як суб'єкт ринкових відносин розглядається в рамках маркетингової концепції, що означає управління організацією на підставі зовнішніх критеріїв ринку: факторів макро- і мікросередовища, ринкової кон'юнктури.

Управління на основі "зовнішніх" критеріїв передбачає створення в організації наступних підсистем:

- сприйняття зовнішньої (ринкової) інформації; її головна функція – організація

проведення ринкових досліджень;

- обробки отриманої інформації, що передбачає аналіз результатів ринкових досліджень і формування конкретних висновків, необхідних для стратегічного планування розвитку організації;

- відповідного реагування, що включає проведення на ринку заходів, спрямованих на формування позитивного іміджу організації, її кінцевих продуктів, послуг, а також заходи, що створюють конкурентну перевагу.

Закрита система – розмежування організації на внутрішні взаємозалежні і взаємодоповнюючі системи, що формують у кінцевому підсумку її зміст.

Під час розгляду організації як відкритої системи мова йшла про маркетингову концепцію управління, тобто саме маркетинг був головним інструментом, що підтримує її існування. Під час розгляду організації як закритої системи таким головним інструментом є стратегія. Стратегічна майстерність керівників найважливіша умова для існування організації як закритої системи.

Організація розглядається також як формування системи внутрішньофірмового планування.

Головне місце у внутрішньофірмовому плануванні займає *стратегічне планування*.

Процес стратегічного планування в організації складається з таких основних положень:

- розробка місії організації, її стратегічних цілей;
- проведення оцінки й аналізу зовнішнього середовища;
- виконання управлінського обстеження сильних і слабких сторін;
- аналіз стратегічних альтернатив;
- вибір найбільш прийнятної стратегії;
- процес реалізації стратегії;
- оцінка виконання стратегії та отриманих результатів.

Під час розробки стратегічного плану, організація може обрати декілька напрямів стратегічної діяльності, наприклад:

“стратегію забезпечення” – що формує систему матеріально-технічного забезпечення підприємства;

“стратегію виробництва” – що визначає пріоритетні напрямки розвитку виробничо-технологічного процесу;

“стратегію просування та збуту” – що сприяє формуванню найбільш ефективної системи і каналів реалізації продукції;

“асортиментну стратегію”, що сприяє формуванню найбільш ефективного асортименту виробництва продукції;

“цінову стратегію”, що є умовою ефективності виробничо-комерційної діяльності та задоволення споживчого попиту [11].

Важливий фактор стратегічного планування – стратегія, розроблена керівниками вищої ланки управління, має підтримуватися керівниками середньої ланки і всіма працівниками.

Важливий аспект управління організацією – вивчення й аналіз зовнішнього середовища і внутрішніх проблем організації. Аналіз зовнішнього середовища *дозволяє відповісти на конкретні питання:*

- де в даний момент знаходиться підприємство?
- де, на думку вищого керівництва, воно повинно знаходитися в майбутньому?
- що повинні зробити менеджери, щоб організація перейшла на бажану ринкову позицію для керівництва?

Дуже важливо ретельно проаналізувати умови роботи організації: цикли її ділової активності; зміни кон'юнктури ринку; наявність робочої сили; джерела матеріальних і фінансових ресурсів; взаємодію з державними й іншими підприємствами галузі; основні конкуренти організації та інші фактори.

Для діагностики та визначення внутрішніх проблем організації виконується *управлінське обстеження*. Управлінське обстеження являє собою методичну оцінку функціональних зон підприємства, призначену для виявлення сильних і слабких сторін.

Для вивчення діяльності фірм найбільше значення належить аналізу їхньої організаційно-управлінської й економіко-технологічної структур на основі відповідних моделей про цінності, позиції і способи поведінки, що відрізняють цю організацію від інших.

Розглянемо атрибути сучасної організації:

**Бачення** – це картина уявлення майбутнього, якого хоче досягти організація. Бачення варто розглядати як віросповідання, воно відображає почуття співробітників і формулюється так, наче воно вже розпочалося (стверджуюче формулювання). Бачення для організації повинне бути єдиним і неповторним.

**Місія** – показує, для чого існує організація? У чому полягає її завдання у суспільстві? Яку роль виконує організація своєю діяльністю? Місія деталізує статус підприємства, забезпечує основний напрям і орієнтири для визначення цілей, стратегічних підходів на різних організаційних рівнях.

**Зразкова модель організації (філософія організації)** – визначення цінностей, позицій і способів поведінки, що відрізняють цю організацію від інших. Уявлення про цінності можуть бути запозичені в інших організацій. Добре керовані організації майже завжди відрізняються солідною системою цінностей [22].

**Культура організації** – сукупність норм, уявлень про цінності і напрями думок, що характеризують поведінку співробітників усіх рівнів і, вигляд організації, який вона являє світові.

Аудит організаційної культури передбачає, по-перше, її ідентифікацію, по-друге, визначення її впливу на організаційні складові.

**Цілі організації** – містять у собі вимірні результати і величини. Цілі можуть мати кількісну і якісну природу та слугують для унаочнення результатів роботи організації або керівників, співробітників, колективів.

**Рекламне гасло** – це словесний еквівалент логотипа (графічного знака) фірми. У друкованому оголошенні він звичайно з'являється поруч із графічним знаком фірми чи назвою підприємства. Найефективніша реклама – це реклама торгового знака, марки, іміджу, що носить не тільки інформативну функцію, але і створює на перспективу ринку споживачів, що віддають перевагу рекламованій марці або знакові.

**Організаційна структура фірми** найчастіше відображається у формі схеми, що показує зв'язок і поділ відповідальності в межах організації. Розрізняють такі види організаційних структур:

- механістичні структури (їх іще називають ієрархічними, формальними, бюрократичними, класичними, традиційними), характеризуються жорсткою ієрархією влади в компанії, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, об'єктивними критеріями добору кадрів, об'єктивною системою винагороди. Вони функціонують як чітко злагоджений механізм. До цього типу належать лінійна, функціональна структури та їхній симбіоз – лінійно-функціональна й дивізіональні

структури управління.

- органічні (адаптивні) структури мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, характеризуються слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, амбіційною відповідальністю, неформальними міжособистісними стосунками. До них належать матричні, проектні, множинні й подібні організації, що вирізняються великою гнучкістю у взаємодії із зовнішнім середовищем.

### *1.2. Аудит як форма діагностичного обстеження*

Слово "аудит" походить від латинського "audio", що буквально означає "він чує" або "слухач". Це поняття виникло більше двох тисяч років назад і збереглося дотепер, отримавши вже більш наукове тлумачення.

У світі існує безліч визначень поняття "аудит". Наведемо деякі з них.

Аудит – це процес, під час якого компетентна, незалежна особа збирає й оцінює свідчення про кількісну інформацію, яка стосується конкретного економічного суб'єкта, з метою встановлення і відображення у звіті ступеня відповідності цієї кількісної інформації встановленим критеріям.

Існує інше визначення: аудит – це незалежна експертиза фінансових звітів та іншої інформації про господарсько-фінансову діяльність суб'єкта господарювання з метою формування висновків про його реальний фінансовий стан.

Це визначення суттєво відрізняється від визначення аудиту згідно з Законом України "Про аудиторську діяльність". За законом, аудит – це перевірка публічної бухгалтерської звітності, обліку, первинних документів та іншої інформації щодо фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання з метою визначення достовірності їх звітності, обліку, його **повноти і відповідності чинному законодавству та встановленим нормативам [2]**.

*Сутність аудиту* полягає у перевірці бухгалтерської звітності, обліку, первинних бухгалтерських документів та іншої інформації, що стосується фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання з метою висловлення незалежної думки аудитора про її достовірність в усіх суттєвих аспектах і відповідність вимогам законів України та національним положенням (стандартам) бухгалтерського обліку або іншим правилам згідно вимог її користувачів.

Аудит – це вид підприємницької діяльності аудиторів або аудиторських фірм, які покликані захищати інтереси власників, інвесторів, держави.

Під *економічними суб'єктами* розуміють (незалежно від організаційно-правових форм і видів власності) організації, їх об'єднання (союзи, асоціації, концерни, галузеві, міжгалузеві, регіональні й ін.), банки і кредитні установи, а також їх союзи й асоціації, страхові організації, товарні і фондові біржі, інвестиційні, пенсійні, суспільні й інші фонди, а також громадян, які здійснюють самостійну підприємницьку діяльність. До економічних суб'єктів належать також аудиторські фірми й аудитори, які працюють самостійно.

Отже, *предметом аудиту* – інформація про факти (явища й процеси) господарської діяльності суб'єкта аудиторського контролю, яка відображена у системі бухгалтерського обліку та інших джерелах інформаційної системи і підлягає кількісній та вартісній оцінці. Це може бути одна або сукупність організаційно-економічних проблем, пов'язаних з функціональною діяльністю фірми (фінансово-господарська діяльність, менеджмент, проблеми соціально-трудової сфери і т.п.)

Аудитор – це фізична особа, яка відповідає кваліфікаційним вимогам, встановленим

законодавством, атестована у встановленому порядку на право здійснення аудиторської діяльності [2].

**Мета аудиту** – детально і глибоко вивчити проблему (проблеми), що стоять перед організацією, виявити фактори і сили, що впливають на неї, підготувати всю необхідну інформацію для ухвалення рішення, організації роботи з її вирішення.

Свій початок аудиторська справа бере з Великобританії, кінця XIX століття. Аналіз проводився згори донизу, у процесі якого детально вивчалися виправдні документи і проводилася інвентаризація. Розвиток економіки вплинув і на поділ функцій між власниками підприємства, його адміністраторами і кредиторами. Зросла роль акціонерів, яким необхідна гарантія не тільки збереження капіталу, але й одержання дивідендів. Необхідною умовою цього було правильне ведення обліку й ефективне функціонування підприємства. Тільки незалежний експерт-аудитор міг надати висновок про достовірність і об'єктивність перевіреної бухгалтерської звітності і про ймовірність продовження діяльності підприємства протягом найближчого періоду.

Динаміка зміни методів і цілей аудиту простежується у 5 етапах його становлення:

1 етап – передісторія (до 1850 р., метою аудиту було виявлення ефективності роботи, запобігання зловживанням, яка досягалась методом детальної перевірки фактів господарського життя);

2 етап – виникнення аудиту (1850-1905 р., за мету – виявлення зловживань шляхом перевірки за істотністю (включаючи тестування окремих елементів));

3 етап – формування професії (1905-1933 р., метою – виявлення правильності відображення фінансового стану клієнта за допомогою перевірки на відповідність);

4 етап – становлення професії (1933-1940 р., мета – виявлення правильності відображення фінансового стану; виявлення помилок на основі різноманітних тестувань);

5 етап – сучасний стан (1940 р. – по даний час, метою аудиту є виявлення ефективності внутрішнього контролю шляхом стандартизації процесів перевірки).

Аудит одержав визнання у всіх економічно розвинених країнах. До 1929 р. він розвивався винятково на добровільній основі, але після краху ринку цінних паперів і Великої депресії став обов'язковим [26].

З 1940 року процедури перевірок стали проводитися за єдиними професійними стандартами (про аудиторські стандарти нижче).

Слід відокремлювати аудит і аудиторську діяльність. До аудиторської діяльності відносять також різноманітні аудиторські послуги, через що отримані результати різняться одне від одного. Результатом аудиту можуть бути висновки про стан звітності (у першу чергу фінансової), її вірогідності і законності, а результатом аудиторських послуг – можливий стан об'єктів у майбутньому, тобто прогнозні економічні показники, якісні характеристики організаційної структури управління, системи обліку і контролю.

**Аудиторська діяльність** охоплює організаційне та методичне забезпечення аудиту, практичне виконання аудиторських перевірок (аудит) та надання інших аудиторських послуг.

Аудит мають право здійснювати незалежні **аудитори**, які отримали сертифікат аудитора, на підставі договору між аудитором (аудиторською фірмою) та замовником. Аудиторські консультації надаються на підставі договору, письмового або усного звернення замовника до аудитора (аудиторської фірми).

**Послуги аудиторської фірми** – це будь-які послуги, що не заборонені законодавством і надаються працівниками аудиторської фірми.



За замовленням аудиторські фірми надають якісну оцінку діяльності господарюючого суб'єкта з точки зору ефективності ведення господарства та результативності його роботи, консультативні послуги з питань управління, оподаткування, впровадження інформаційних технологій та з інших проблем.

Відповідно до стандартної класифікації аудиторські послуги можна поділити на:

- послуги дії;
- послуги контролю;
- інформаційні послуги.

**Послуги дії** – це послуги зі створення документів, перелік яких встановлений в договорі з економічним суб'єктом, які раніше не створювались економічним суб'єктом.

**Послуги контролю** – це послуги з перевірки документів на предмет їх відповідності критеріям, узгодженим аудиторською організацією з економічним суб'єктом; ініціативний аудит; контроль ведення обліку і складання звітності; контроль нарахування і сплати податків, інших обов'язкових платежів; тестування бухгалтерського персоналу економічного суб'єкта і персоналу аудиторських фірм.

**Інформаційні послуги** – це послуги з підготовки усних і письмових консультацій за різними питаннями; проведення навчання, семінарів, "круглих столів"; інформаційне обслуговування; видання методичних рекомендацій тощо [22].

Окрім аудиту існують також подібні до нього поняття контролю та ревізії.

**Контроль** – це одна з функцій управління, що являє собою систему спостереження і перевірки функціонування об'єкта з метою оцінки обґрунтованості і ефективності прийнятих управлінських рішень, виявлення ступеня їх реалізації, наявності відхилень і несприятливих ситуацій, про які доцільно вчасно поінформувати компетентні органи, що здатні вжити заходів для поліпшення справ. Серед видів контролю можна виділити адміністративний, технічний, господарський, фінансовий, економічний, екологічний [31].

У порівнянні з аудитом **контроль** це поняття більш ширше, тому що аудит можна назвати формою здійснення контролю, незалежною оцінкою стану підприємства.

**Ревізія** – це засіб документального контролю, в перекладі на українську мову термін «ревізія» означає перегляд та в кінцевому значенні є контрольним вивченням раніше проведених господарських операцій з метою додержання їх законності й економічної доцільності, ефективності господарських та фінансових операцій; законності емісійних, касових, розрахункових, валютних, бюджетних, кредитних, депозитних, вкладних та інших операцій у банках, достовірності стану обліку, внутрішнього контролю та достовірності звітних даних.

Розглядаючи аудит і ревізію визначаємо, що між ними є як відмінності, так і подібності. Подібність пов'язана з технікою перевірки. Основні відмінності полягають у меті, методах і користувачах отриманих результатів.

Аудит – незалежна перевірка балансів і фінансової звітності суб'єктів господарювання з метою отримання висновків. Висновки аудитора є виваженим і обґрунтованим доказом під час розв'язання майнових конфліктів в арбітражному і господарському судах між власником та його контрагентами. Аудит дає можливість суб'єктам підприємницької діяльності прогнозувати підвищення ефективності і розширення сфер впливу підприємницьких структур, розвиток маркетингу і комерційної діяльності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, допомагає уникнути банкрутства. Аудиторське підтвердження про стійкий фінансовий стан підприємства обґрунтовує потребу в кредитах і надає право на випуск акцій.

Під час ревізії досліджується фінансово-господарська діяльність підприємств у статистиці після завершення господарських процесів (переважно, не менше одного разу на два роки). Функції ревізії (порівняно з аудитом) обмежуються інтересами власника, від імені якого проводиться ревізія. Основною метою ревізії є пошук та фіксація фактів зловживань з обов'язковим повідомленням керівній організації та правоохоронним органам. Як правило, ревізори здійснюють перевірки з позицій дотримання законності господарських операцій, не вникаючи у визначення перспектив діяльності. Результати ревізії повідомляють трудовому колективу для вжиття заходів щодо ліквідації виявлених недоліків.

Ревізія призначається розпорядженням керівної організації. Результати ревізії оформляються актом ревізії.

Для проведення аудиту між власником-замовником і аудиторською фірмою (аудитором-підприємцем) – виконавцем укладається договір. Результати аудиту оформляються аудиторським звітом або аудиторським висновком.

Таким чином, контроль (ревізія) існував завжди, аудит же є розвитком контролю і не скасовує, а доповнює ревізію.

Однією з причин гальмування розвитку аудиту в Україні є те, що вона впродовж багатьох століть була поневолена іншими державами. Рівень розвитку аудиту значною мірою залежав від розвитку продуктивних сил і виробничих відносин цих країн.

Розвиток аудиту в Україні започатковано після розпаду Радянського Союзу та створення незалежної держави.

Історія виникнення і розвитку аудиту в Україні вимірюється менш, ніж 20-ма роками, що принесли багато здобутків, успіхів і розчарувань. Офіційне визнання обов'язкового аудиту відбулося 1993 р., через два роки після проголошення незалежності України, у зв'язку з прийняттям Закону України "Про аудиторську діяльність". З того часу кожен рік додавав щось нового до теорії та практики аудиту і збільшував престижність аудиторської професії у суспільстві. Підприємці, банкіри, інвестори, державні службовці вже добре знають, що таке аудит, і широко користуються його послугами. З екзотичного терміну аудит перетворився на звичний елемент ринкового механізму, який працює насамперед на користь громадян – бізнесменів і службовців, акціонерів і власників.

Отже, розвиток аудиту в Україні складається з трьох *етапів*:

*Перший* – 1987-1992 рр. – створення перших аудиторських структур;

*Другий* – 1993-1998 рр. – формування нормативно-правової бази аудиту в Україні;

*Третій* – 1999 р. – дотепер – діяльність аудиту на новій нормативно-правовій базі та посилення монопольного становища представників провідних іноземних аудиторських послуг в Україні.

Наявність стійкого попиту на аудиторські послуги визначається наявністю інформаційного ризику. Для фінансового аудиту інформаційний ризик – це імовірність того, що у фінансових звітах, опублікованих компанією, знаходяться помилкові або неточні висновки. Аудитор повинний підтвердити достовірність публічної фінансової інформації; це дозволяє користувачам розраховувати на те, що інформаційний ризик невеликий. Наслідки рішень, прийнятих користувачами фінансової інформації, можуть бути значні. Це висуває виняткові вимоги до вірогідності і повноти одержуваної за допомогою фінансових звітів інформації.

Аудиторська діяльність в Україні регулюється Законом України "Про аудиторську діяльність" від 22.04.1993 р. Законодавець ототожнює поняття "аудит" і "аудиторська перевірка", визначаючи аудит як перевірку даних бухгалтерського обліку і показників

фінансової звітності суб'єкта господарювання з метою висловлення незалежної думки аудитора про їх достовірність в усіх суттєвих аспектах та відповідність вимогам законів України, положень (стандартів) бухгалтерського обліку або інших правил (внутрішніх положень суб'єктів господарювання) згідно з вимогами користувачів (ст. 3 Закону України "Про аудиторську діяльність").

Аудит в Україні здійснюють як фізичні особи (аудитори), так і юридичні особи (аудиторські фірми).

Аудитором може бути фізична особа, яка має сертифікат, що визначає її кваліфікаційну придатність для аудиторської діяльності на території України. Аудиторам забороняється безпосередньо займатися торговою, посередницькою і виробничою діяльністю, ними не можуть бути особи, що мають судимість за корисливі злочини.

Аудиторська фірма – це юридична особа, що створена відповідно до законодавства і здійснює виключно аудиторську діяльність. Право на здійснення аудиторської діяльності мають аудиторські фірми, внесені до Реєстру аудиторських фірм та аудиторів. Загальний розмір частки засновників (учасників) аудиторської фірми, які не є аудиторами, у статутному капіталі не може перевищувати 30%, а керівником її може бути тільки аудитор [2].

З метою забезпечення незалежності аудиту закон забороняє надання аудиторських послуг органам державної виконавчої влади, виконавчим органам місцевих рад народних депутатів, контрольно-ревізійним установам, що мають державно-владні повноваження.

Виняткова важливість роботи з діагностичного дослідження вимагає підкріплення її ефективності використанням визначених правил, що дозволяють забезпечити достовірність одержуваної інформації, надійність і професіоналізм процедур. Робота аудитора повинна бути організована відповідно до документів, які поділяються на дві групи:

- державні законодавчі акти;
- аудиторські стандарти й інші нормативи.

За дорученням ради Міжнародної федерації бухгалтерів (МФБ) Комітет міжнародної аудиторської практики (КМАП) займається випуском міжнародних нормативів аудиту і супутніх робіт. У кожній країні має здійснюватися локальне регулювання міжнародних нормативів відповідно до практики, що склалася під час аудиту фінансової інформації. Таке регулювання може відобразитися у національних нормативах [19].

Нормативи щодо послуг аудиторів КМАП видає у двох серіях: міжнародні нормативи аудиту (МНА); міжнародні нормативи супутніх з аудитом робіт (МНА/СР). Аудит проводиться для того, щоб сформувану об'єктивну думку про систему обліку і фінансову звітність підприємства. У Великобританії, наприклад, нормативи називають нормами, але є і стандарти аудиту.

Аудит має проводитися відповідно до міжнародних нормативів та міжнародних норм етики професій бухгалтерів, затверджених МФБ.

**Аудиторські стандарти** потрібні тому, що вони дають змогу підтримувати аудиторську діяльність на відповідному рівні, змушують аудитора постійно підвищувати свій науковий і професійний рівень.

Під час аудиту фінансової інформації або при виконанні супутніх робіт аудитор повинен дотримуватися міжнародних норм етики, прийнятих МФБ.

У розділі МНА "Відповідальність за фінансові звіти" зазначається, що хоч аудитор подає своє судження про фінансові звіти, проте конкретна відповідальність за їхню якість лежить на управлінському апараті об'єкта. Ця відповідальність передбачає точність або

адекватність облікових проводок, внутрішнього контролю тощо.

Під час проведення аудиту слід дотримуватись основних правил етики професійних аудиторів, встановлених МФБ. Аудитор повинен бути прямолінійним і чесним, об'єктивним і не піддаватися тиску з боку будь-кого, тобто бути повністю незалежним, зберігати конфіденційність інформації, мати необхідний рівень компетентності, знань, досвіду. Аудиторові слід утримуватися від роботи, якщо він сумнівається в достатньому рівні своєї компетентності.

Під **стандартами аудиту** розуміють основні принципи, яких слід дотримуватися під час аудиторських перевірок. Це допомагає аудиторам у виконанні їхніх обов'язків. Аудиторськими стандартами передбачені вимоги до висновків, у яких мають відображатися такі професійні якості, як незалежність і компетентність.

У загальних стандартах, наприклад, зазначається, що перевірку здійснює особа, яка володіє професійними здібностями, має відповідну технічну підготовку, дотримується конфіденційності, виявляє фахову старанність і наполегливість. Крім того, стандартами обумовлено, що аудиторська діяльність має бути ретельно спланована. При цьому аудитор зобов'язаний вивчити стан внутрішньогосподарського контролю (внутрішнього аудиту), що допоможе краще спланувати процедури здійснення аудиту.

Відповідно до ст. 14 "Повноваження АПУ" розділу III "АПУ" Закону України "Про аудиторську діяльність" затвердження норм і стандартів аудиту є виключним правом АПУ і є обов'язковим для дотримання підприємствами й організаціями. У національних нормативах аудиту переважно використовується термінологія стандартів аудиторів Міжнародної федерації дипломованих бухгалтерів, у зв'язку з чим можуть бути розбіжності з термінами чинного законодавства та нормативно-правовими актами України [2].

Починаючи з 1 січня 1999 р. скасовується дія тимчасових нормативів аудиту.

**Етичні професійні вимоги:** незалежність, об'єктивність, компетентність, конфіденційність, доброзичливість.

**Методологічні вимоги планування аудиту:** обґрунтованість оцінки значущості аудиторських доказів і систем внутрішнього контролю; доцільність вибору методики і техніки аудиту, визначення критеріїв суттєвості й достовірності, дотримування методики оцінки ризику та вибіркової перевірки даних; аналіз інформації та формулювання висновків; відповідальність за зроблений висновок; дотримання порядку документального оформлення; взаємодія аудиторів; обґрунтування використання результатів роботи іншого аудитора або спеціаліста іншої галузі; повне інформування клієнта; контроль якості роботи аудитора. Причому вимагається документальне оформлення всіх питань, що їх аудитор вважає важливими з погляду доказовості факту виконання процедур аудиту, обґрунтованості прийнятих рішень та оцінок, а також того, що аудит проводився відповідно до вимог національних нормативів аудиту або інших стандартів і правил.

Поряд з вимогами людської етики, аудиторам варто дотримувати вимог етики професійної, прикладом якої є наступні положення:

- обов'язки (виконуючи свої обов'язки варто виявляти високі професійні та моральні принципи);
- інтереси суспільства (варто прийняти на себе зобов'язання діяти в інтересах суспільства, виправдуючи його довіру і демонструвати високий професіоналізм);
- чесність (чесно виконувати свої професійні обов'язки);
- об'єктивність і незалежність (виконуючи професійні обов'язки, варто зберігати об'єктивність і бути вільним від зіткнення інтересів, варто бути незалежним і формально і

фактично);

- належна увага (необхідно дотримуватись технічних й етичних професійних стандартів, прагнути до постійного поліпшення якості послуг і, виконуючи професійні обов'язки, використовувати усі свої професійні здібності).

### **1.3. Класифікація аудиторської діяльності**

Розрізняють аудит добровільний і обов'язковий. **Добровільний (ініціативний)** аудит здійснюється на замовлення зацікавленої сторони, коли перевірку не передбачено в установленому порядку.

**Обов'язковий** аудит проводиться відповідно до закону, тобто підприємство-замовник зобов'язане запрошувати аудитора для перевірки фінансово-господарської діяльності. За Законом України "Про аудиторську діяльність" і доповненнями до нього встановлено обсяг і порядок здійснення обов'язкового аудиту, а також визначено перелік підприємств, що підлягають обов'язковій аудиторській перевірці. Обов'язковий аудит спрямований на захист інтересів підприємств і держави від навмисного перекручення показників бухгалтерського балансу і фінансової звітності суб'єктів підприємницької діяльності.

Обов'язковий аудит можна назвати регламентованим, бо його проведення обумовлене законодавчими і нормативними актами, в яких визначено категорії підприємств, що підлягають обов'язковій аудиторській перевірці (за даними річного звіту про фінансово-господарську діяльність перед поданням аудиторського висновку до податкової адміністрації, при отриманні банківського кредиту; перед емісією цінних паперів емітент, згідно з правилами Національного банку України, подає аудиторський висновок про свій фінансовий стан тощо).

Окрім цього, аудит можна класифікувати за періодичністю проведення:

- *первісний* (проводиться аудиторською фірмою вперше для даного клієнта);
- *поточний* (за заздалегідь установленим регламентом);
- *оперативний* (за розпорядженням керівництва);
- *систематичний* (у встановлений час і повторний через визначені проміжки часу).
- *повторний аудит* базується на знанні специфіки ділової активності організації-клієнта, її позитивних і негативних сторін.
- *регулярний аудит*, як свідчить практика аудиторської справи, має значні переваги як для економічного суб'єкта, так і для аудитора;
- *панельним* (періодичний аналіз з незмінним інструментарієм і методикою за тими ж об'єктами групами людей);
- *разовим*.

Аудит також поділяється на внутрішній і зовнішній.

**Внутрішній аудит** – незалежна оцінка діяльності підприємства, визначення його платоспроможності та запобігання банкрутству. За внутрішній аудит відповідає саме підприємство або один з його відділів, тобто контрольний орган підприємства. Керівник такого контрольного органу (або внутрішній аудитор) підпорядкований керівництву підприємства. Внутрішній контрольний орган здійснює аудиторські перевірки на підприємстві або в його підрозділах. Щодо користувачів інформації виділяють зовнішній і внутрішній аудит. Розглянемо відмінні риси внутрішнього і зовнішнього аудиту.

**Мета внутрішнього аудиту** – удосконалення організації й управління виробництвом, виявлення і мобілізація резервів його зростання.

Внутрішні аудитори надають своєму підприємству результати аналізу, рекомендації,

поради. Вони працюють як у державному, так і в приватному секторі.

Внутрішній аудит здійснюється на попередній стадії виконання комерційної, технологічної або фінансової угоди у процесі її проходження і після завершення. Він дає експертну науковообґрунтовану оцінку господарським операціям і процесам.

Внутрішні аудитори здійснюють перевірку внутрішньої звітності так само, як зовнішні аудитори перевіряють зовнішні фінансові звіти. Тому у проведенні внутрішніх перевірок немає істотних відмінностей.

**Мета зовнішнього аудиту** – надання гарантії вірогідності звітності (найчастіше – бухгалтерської). Найбільш яскравий приклад зовнішнього аудиту – фінансовий аудит, націлений на визначення ступеня достовірності фінансової звітності для її зовнішніх користувачів.

Проведення внутрішнього аудиту має для керівництва і власників економічного суб'єкта інформаційне і консультаційне значення, оскільки повинно сприяти оптимізації діяльності економічного суб'єкта і виконанню обов'язків його керівництва. Потреба у внутрішньому аудиті виникає на великих підприємствах, оскільки вище керівництво не займається повсякденним контролем діяльності організації і нижчих управлінських структур. Внутрішній аудит надає інформацію про цю діяльність і підтверджує правильність і достовірність звітів менеджерів. Використовуючи інформацію внутрішнього аудиту, керівництво підприємства може оперативнo і вчасно здійснювати необхідні зміни всередині підприємства.

Деякі види діяльності внутрішніх аудиторів називаються операційним аудитом.

**Операційний аудит** (аудит результатів, або управлінський аудит) – це вивчення аудитором операцій компанії з метою сформулювати рекомендації щодо економічного використання ресурсів, ефективного досягнення цілей [25].

**Мета операційного аудиту** – допомогти керівникам у виконанні їхніх обов'язків. Результатом цього може бути збільшення рентабельності компанії.

Таким чином, внутрішні аудитори розглядають операційний аудит як складову внутрішнього аудиту. Зовнішні аудитори визначають його як вид консультацій з питань управління, наданих недержавними бухгалтерськими фірмами.

Внутрішньому аудитору доцільно забезпечити співпрацю з юрисконсультом з питань дотримання законів, положень, інструкцій та інших нормативних актів, які регламентують діяльність підприємства.

Завдання, принципи організації й основи проведення внутрішнього аудиту визначені такими нормативно-правовими актами: Законами України "Про аудиторську діяльність", "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", Указами Президента України, постановами Верховної Ради, Кабінету Міністрів з питань обліку і контролю, Положенням (стандартами) бухгалтерського обліку, Планом рахунків бухгалтерського обліку та Інструкцією щодо його застосування, рішенням Аудиторської палати України про затвердження Національних нормативів аудиту та Кодексу професійної етики аудиторів України, Інструкцією про порядок проведення інвентаризації, Положенням про ведення касових операцій тощо.

Відповідно до **стандартів компетентності внутрішнього аудитора** він має володіти необхідними знаннями, майстерністю (вмінням, досвідом) і дисципліною для належного виконання своїх функцій. Керівник служби при узгодженні з керівництвом підприємства повинен встановити критерії освіти та практичних навичок, необхідних для кожної посади, пов'язаної з внутрішнім аудитом. Аудитор повинен вміти своєчасно

розпізнати та достатньо точно оцінити відхилення (у тому числі потенційні проблеми), вміти вдало застосувати знання в кризових ситуаціях (зіткнення інтересів тощо) і намагатись вийти з них без залучення додаткової допомоги. Внутрішній аудитор зобов'язаний дотримуватись професійної обережності, тобто уникати помилкових дій, упущень, неефективної роботи й конфлікту інтересів.

Керівник служби внутрішнього аудиту – це найбільш кваліфікований спеціаліст, який володіє різнобічними знаннями та навичками. Для оптимального вирішення своїх завдань він (крім володіння аудиторськими стандартами, способами, прийомами аудиту) повинен володіти знаннями у сфері бухгалтерського обліку, податків, права, економіки, фінансового менеджменту тощо. Керівник повинен у певній мірі бути бухгалтером, юристом, фінансистом, маркетологом, управлінцем. Він також повинен розумітись на комп'ютерній техніці і технологіях. Компетенція керівника служби повинна охоплювати розуміння завдань, поставлених вищим керівництвом перед підприємством, можливостей і потреб колективу.

Якщо про внутрішній аудит в Україні ведуться розмови тільки в теоретичному аспекті, то зовнішній набуває широкого впровадження. Зовнішній аудит переважно проводиться аудиторською фірмою (аудитором-підприємцем) за договором із підприємством-замовником про виконання незалежної експертизи господарсько-фінансової діяльності й розробку пропозицій щодо фінансової стратегії та підвищення ефективності господарювання.

На практиці, вітчизняні підприємства відмовляються від створення системи внутрішнього контролю, аргументуючи це, насамперед, нестачею коштів на її утримання. Однак, асигнування на утримання такого відділу можна отримати за рахунок виявлених внутрішнім аудитом резервів, підвищення ефективності роботи підприємств, зниження собівартості продукції, збільшення прибутків тощо.

В цілому, запровадження внутрішнього аудиту на підприємстві характеризується такими перевагами: виявлення резервів засобів та джерел фінансування підприємства; розроблення рекомендацій щодо удосконалення системи обліку на підприємстві, що в кінцевому результаті призведе до економії витрат; ефективна система внутрішнього аудиту на підприємстві значно підвищує інтерес інвесторів до таких підприємств.

#### ***1.4. Напрями аудиту***

Зі світової практики можна виділити три основних напрями аудиторської діяльності [21]. Кожен з них містить у собі безліч різновидів у залежності від форми, статусу, мети конкретної аудиторської перевірки: фінансовий аудит; державний аудит; управлінський аудит (комплексний).

У ринковій економіці фінансовий аудит виконує дві основні функції:

- надає достовірну (перевірену) фінансову інформацію.
- гарантує передбачуваність фінансової діяльності організації-клієнта, за допомогою аудиторського висновку.

У ньому обов'язком аудитора є визначення всіх істотних для зовнішніх користувачів фінансової звітності аспектів фінансово-господарської діяльності підприємства, що перевіряється. Якщо під час аудиторської перевірки аудитор одержить інформацію про майбутній судовий процес, у ході якого організації-клієнтові пред'являють великий позов, (залежно від істотності для компанії ймовірних втрат) аудитор приймає рішення про включення цієї інформації в аудиторський висновок.

**Державний аудит.** Державний аудит служить задоволенню державних потреб. Користувачем наданої аудиторами інформації є державні органи. Державний аудит у більшості випадків внутрішній і служить цілям визначеної державної організації. Державний аудит може бути названий однією з форм державного фінансового контролю, але не повинен обмежуватися тільки цим при задоволенні державних потреб в об'єктивній професійній оцінці.

Державний фінансовий аудит є різновидом державного фінансового контролю і полягає у перевірці та аналізі фактичного стану справ щодо законного та ефективного використання державних чи комунальних коштів і майна, інших активів держави, правильності ведення бухгалтерського обліку і достовірності фінансової звітності, функціонування системи внутрішнього контролю.

Державний фінансовий аудит є різновидом державного фінансового контролю, який спрямований на запобігання фінансовим порушенням та забезпечення достовірності фінансової звітності, функціонування системи внутрішнього контролю.

Основним завданням державного фінансового аудиту є сприяння бюджетним установам у забезпеченні правильності ведення бухгалтерського обліку, законності використання бюджетних коштів, державного і комунального майна, складанні достовірної фінансової звітності тощо.

Державний фінансовий аудит виконання бюджетних програм (аудит ефективності) – це форма державного фінансового контролю, спрямована на визначення ефективності використання бюджетних коштів для реалізації запланованих цілей та встановлення факторів, які цьому перешкоджають. Аудит ефективності здійснюється з метою розроблення обґрунтованих пропозицій щодо підвищення ефективності використання коштів державного та місцевих бюджетів у процесі виконання бюджетних програм.

Органи державної фінансової інспекції в Україні здійснюють державний фінансовий аудит виконання державних (бюджетних) програм, діяльності бюджетних установ, суб'єктів господарювання державного сектору економіки, а також інших суб'єктів господарювання, які отримують (отримували у періоді, який перевіряється) кошти з бюджетів усіх рівнів та державних фондів або використовують (використовували у періоді, який перевіряється) державне чи комунальне майно.

**Управлінський аудит.** Метод аудиту може знайти своє ефективне застосування не тільки у фінансовій сфері. Об'єктивна оцінка і кваліфікована достовірна інформація може зпотребитися у найрізноманітніших галузях. Більш широкий підхід до аудиту властивий управлінському аудиту або аудиту для цілей управлінської діяльності. Категорія управлінського аудиту охоплює всю розмаїтість напрямів і форм аудиту, у тому числі фінансового і державного. Управлінський аудит обслуговує потреби управління організацією; забезпечує об'єктивною, достовірною і професійною інформацією про систему ситуаційних умов, у тому числі для цілей її оптимізації. У ході повномасштабного управлінського аудиту повністю діагностується система ефективності здійснюваної керованої і керуючої діяльності.

Управлінським аудитом можуть займатися зовнішні та внутрішні, стосовно організації, аудитори. У більшості випадків управлінський аудит націлений на вирішення внутрішніх завдань обстежуваного підприємства. Аудитор не виносить свої міркування зовнішнім користувачам. Дотримуючись найсуворішої конфіденційності, він вирішує поставлені перед ним завдання. Однак ефективне виконання своєї роботи вимагає від аудитора точного дотримання аудиторських стандартів і, у тому числі принципу



незалежності. При управлінському аудиті рішенням поставлених організацією-клієнтом завдань займаються незалежні фахівці-аудитори, що строго дотримують аудиторських стандартів. Замовником (користувачем) управлінського аудиту можуть бути контролюючі дану господарську одиницю суб'єкти, наприклад, державні органи з примусового керування у процедурі банкрутства, власники, що також відносить управлінський аудит в розряд зовнішнього [21].

У практичній діяльності зарубіжних країн управлінський аудит зазвичай здійснюють внутрішні аудитори. Якщо на підприємстві відсутня служба внутрішнього аудиту або недостатня кваліфікація внутрішніх аудиторів, то для виконання цього виду послуг можна залучати зовнішніх аудиторів.

Призначення управлінського аудиту – вирішення керівництвом організації завдань. Управлінський аудит характеризується високим ступенем достовірності наданої інформації, що забезпечується дотриманням загальних принципів і методології аудиторської діяльності. Результати управлінського аудиту повинні допомагати організації виконувати свої функції і можуть сприяти підвищенню прибутковості підприємства [22].

### ***1.5. Удосконалення системи управління організацією за допомогою аудиту***

Управлінський аудит – це діагностичний інструмент, що обслуговує інформаційні потреби процесу вдосконалення управління організацією. Оцінюючи функціонування системи управління організацією можна сформулювати певні аспекти управлінського аудиту, що мають бути проаналізовані в його процесі:

- можливість спостереження і дослідження різних рівнів управлінської системи і різних управлінських ситуацій;

- здійснення регулярних професійних контактів фахівців управлінської системи на різних рівнях управління;

- інтеграція і координація в управлінській практиці різних видів спеціалізації керівного персоналу (право, економіка, фінанси, виробництво, організація);

- наявність умов для апеляції до практиків і теоретиків (законодавців) управління всіх рівнів ієрархії систем управління організацією;

- накопичення інформації для порівняння і систематизації характеристик досліджуваних систем управління;

- спостереження закономірностей поведінки управлінських систем, аналіз заходів щодо регулювання їх станів;

- створення умов для систематизації управління організацією [21].

Можна виділити наступні етапи вдосконалення управління організацією за допомогою аудиту:

- 1) оцінювання поточного стану ефективності управління методами аудиту;

- 2) аналіз ефективності у статичній та динамічній, визначення основних напрямів та тенденцій;

- 3) визначення необхідних характеристик діяльності з управління в організації на основі формування стандартів, нормативів ефективності системи управління, необхідних результатів ефективності, що відповідають своїми характеристиками системі ситуаційних умов;

- 4) формування плану необхідних дій для досягнення нормативного стану ефективності за допомогою порівняння фактичного стану досліджуваної функції з нормативним, стандартним, затвердженим станом;

5) практична реалізація плану вдосконалення управління організацією.

Діяльність з практичної реалізації рекомендацій за результатами аудиту може бути названа аудиторською тільки умовно, оскільки в більшості випадків припускає втрату незалежності і розмитість спеціалізації аудитора в сфері діагностичного дослідження, а відповідно не буде відповідати вимогам аудиторських стандартів.

На сьогоднішній день управлінський аудит є найбільш повним, динамічним і гнучким способом оцінки ефективності управлінської системи. У своїй сутності він спрямований на досягнення наступних цілей:

- оцінка ефективності управлінської структури; виявлення «вузьких місць» у функціонуванні систем управління персоналом і визначення (розробка) механізмів внутрішнього контролю щодо їх запобігання і зменшенню;
- внесення рекомендацій, що стосуються вдосконалення управлінської системи і профілактики кризових ситуацій;
- дослідження і розробка пропозицій (проектів) за варіантами трансформації діяльності (реорганізація, реструктуризація, реінжиніринг, злиття, поглинання, ліквідація) [4].

### **1.6. Аудит у системі тотального управління якістю**

Для визначення загальних вимог за всіма аспектами проведення аудитів комітет ISO/TC 176/SC3 видав у 1990-91 роках стандарт ISO 10011: "Постанови щодо перевірки систем якості". В Україні стандарт ДСТУ ISO 10011 діє з 1997 року [19].

Ці постанови стосуються всіх організацій, що мають потребу у проведенні та управлінні внутрішніми та зовнішніми аудитами систем управління якістю та/чи навколишнім середовищем.

Стандарт складається з трьох частин:

1. **ДСТУ ISO 10011-1-97 "Постанови щодо перевірки систем якості Частина 1: Перевірка"** встановлює основні принципи, критерії та порядок здійснення перевірок (аудитів) і містить настанови щодо призначення, планування, проведення та документування перевірок систем якості.

2. **ДСТУ ISO 10011-2-97 "Постанови щодо перевірки систем якості Частина 2: Кваліфікаційні вимоги до аудиторів з систем якості"** встановлює кваліфікаційні вимоги до аудиторів у процесі їх підбору для здійснення перевірок систем якості за ДСТУ ISO 10011-1.

3. **ДСТУ ISO 10011-3-97 "Постанови щодо перевірки систем якості Частина 3: Управління програмами перевірок"** встановлює принципи та елементи управління програмами перевірок систем якості, які є важливими у разі перевірки систем якості за ДСТУ ISO 10011-1.

Оскільки існує багато спільного в системі якості та у системі управління навколишнім середовищем, організації все частіше їх поєднують, створюючи інтегровані системи. Тому виникла потреба в тому, щоб узгодити постанови щодо здійснення аудитів.

Комітети ISO/TC 176/SC3 та ISO/TC 207/SC2 підготували проект *стандарту ISO/DIS 19011 "Постанови щодо здійснення аудитів систем управління якістю та/чи навколишнім середовищем"* щоб забезпечити єдність основних вимог до всіх аспектів аудитів систем управління якістю та навколишнім середовищем. Стандарт ISO 19011 прийде на зміну стандарту ISO 10011.

Методика проведення аудитів систем якості детально розглядається у стандарті ISO 19011 “Постанови щодо здійснення аудитів систем управління якістю та/чи навколишнім середовищем”.

Діючий стандарт ISO 10011 та його майбутня заміна ISO 19011 не є примусовими. Викладені у них настанови не є жорсткими, що уможлиблює їх застосування до широкого кола користувачів.

Використання цих постанов може різнитися залежно від розміру, специфіки діяльності та структурної складності організації, а також від цілей та сфери аудитів. Крім того, користувачі можуть застосовувати стандарти ISO 10011 та ISO 19011 для розроблення своїх власних вимог, пов’язаних з аудитом.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Що є об'єктом аудиту? Схарактеризуйте організацію як систему.
2. Визначіть атрибути сучасної організації.
3. Дайте визначення наступним поняттям: аудит, аудиторська діяльність, контроль, ревізія.
4. У чому їхня подібність і відмінність?
5. Що означає слово "аудитор"?
6. Хто може бути аудитором?
7. Чому виникла потреба в інституті аудиту в Україні?
8. Які основні принципи аудиту і якими нормативними документами аудитор керується у своїй роботі?
9. Що таке "аудиторські стандарти"?
10. Вкажіть можливі напрями аудиту.
11. Які питання досліджує аудитор у процесі перевірки? Хто визначає перелік питань?
12. Для чого проводиться державний аудит?
13. У чому особливість управлінського аудиту? У яких формах він проводиться?

## **ТЕМА 2. УПРАВЛІНСЬКИЙ АУДИТ**

- 2.1. Цілі та завдання управлінського аудиту
- 2.2. Організаційні основи управлінського аудиту
- 2.3. Процес управлінського аудиту
- 2.4. Збір інформації
- 2.5. Аналіз і синтез інформації
- 2.6. Аудиторський висновок та його значення для замовника

*Мета - визначити цілі та завдання управлінського аудиту, схарактеризувати стадії процесу його виконання, обґрунтувати значення аудиторського висновку для замовника.*

### ***2.1. Цілі та завдання управлінського аудиту***

Управлінський аудит – це діагностичне дослідження управлінських технологій з метою визначення їх фактичної ефективності і внесення необхідних корегувань в управлінський процес на основі методології аудиторської діяльності і розроблених робочих

завдань [21].

Сутність управлінського аудиту в основному збігається з традиційним фінансовим аудитом, але у них різний об'єкт перевірки. Управлінський аудит здійснюється з використанням тих же принципів, стандартів і в тих же формах проведення перевірки. Однак методологія проведення управлінського аудиту має свою специфіку.

Під час управлінського аудиту перевіряється:

- комплексність процедур з відстеження ситуації на ринку, стратегічне і тактичне планування;
- розподіл зон відповідальності серед вищого керівництва і функціональних обов'язків між підрозділами;
- інформаційна взаємодія між співробітниками в рамках виконання основних процесів;
- наявність і якість стандартів виконання робіт з виробництва, постачання і реалізації продукції.

**Мета управлінського аудиту** полягає в оцінюванні рівня готовності підприємства і його співробітників до ефективної роботи в умовах ринку, скоординованості роботи на всіх управлінських рівнях.

На основі цієї оцінки зазвичай розробляється програма проведення змін, проводиться розрахунок необхідних витрат, необхідних для реорганізації системи управління підприємством, залучення нових або перенавчання наявних кадрів.

Під час проведення управлінського аудиту вирішуються наступні *завдання*:

- оцінка поточної стратегії підприємства (положення на ринку, системність та відповідність стратегічних цілей, їх реалізація та розуміння на усіх рівнях керівництва);
- оцінка технології бізнес-процесів (процесу виробництва і реалізації кожного продукту підприємства, аналіз споживчих властивостей продукту, його проектування, придбання матеріалів, виробництво, контроль якості, реалізація і післяреалізаційний супровід, аналіз собівартості продукту, його якості і методики ціноутворення);
- оцінка виконання ключових функцій управління підприємством у цілому, включаючи функції аналізу ринку, стратегічного й оперативного планування, контролю й обліку реалізації планів, розподілу фінансів і обліку руху грошових коштів, проведення кадрової політики і т.д.;
- оцінка структури управління підприємством (аналізується модель управління, чіткість поділу на функціональні і профільні підрозділи, структура адміністративного підпорядкування і функціональної взаємодії);
- вироблення рекомендацій щодо змін у процедурах і структурах для підвищення ефективності управління організацією.

Джерелами інформації для проведення управлінського аудиту слугують:

*зовнішні*: публікації (звіти державних агентств, звіти торговельних асоціацій, наукові публікації, аналітичні журнали, довідники та списки); інші підприємства (постачальники, замовники, конкуренти), інформаційна індустрія (фірми, які надають інформаційні послуги (консультування), досліджують відповідні проблеми);

*внутрішні*: бухгалтерський облік і звітність; статистичний облік і звітність; оперативний облік і звітність. Дані бухгалтерського обліку дають об'єктивну кількісну характеристику різноманітних господарських операцій, узагальнену характеристику всієї сукупності засобів господарства за складом і розміщенням, за джерелами утворення і цільовим призначенням.

Таким чином, *сутність управлінського аудиту* – процес вивчення й оцінка господарських явищ і фактів з метою надання рекомендацій управлінню суб'єкта господарської діяльності щодо економічного й ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, досягнення кінцевого фінансового результату і програмних цілей. Він припиняється якщо виявлено такого обсягу недоліків, без усунення яких не має сенсу у подальших пошуках.

Тоді *об'єктом управлінського аудиту* є увесь комплекс процесів управління підприємством або організацією, а також так звані аудиторські номенклатури. Під **аудиторською номенклатурою** розуміють перелік інформації, котра є в законодавчих актах, нормативних документах, кошторисах, зафіксованих фактах, які використовують у процесі аудиту для підготовки управлінських рішень. Склад номенклатури формується залежно від характеру діяльності організації.

Кожний окремий об'єкт управлінського аудиту потребує індивідуального підходу до використання прийомів аудиту, що є елементами його методу. Від політики і стилю управління залежать напрямки управлінського аудиту, глибина дослідження тих чи інших об'єктів внутрішнього контролю, система управлінського контролю, методичне забезпечення цієї системи (внутрішні стандарти обліку, положення, інструкції, цілісність та ефективність системи внутрішнього документообігу); внутрішня фінансова звітність та показники.

## **2.2. Організаційні основи управлінського аудиту**

*Порядок залучення аудитора до перевірки.* Організація має право на добровільне обрання аудитора. Серед діючих аудиторських фірм обирається одна, до якої надсилається пропозиція про бажання залучити її для проведення аудиторської перевірки. Якщо фірма погоджується, її представник (аудитор) направляє клієнтові відповідь, у якому документально підтверджує свою згоду з поставленим завданням аудиту, ступенем відповідальності перед клієнтом і формою надання висновку.

Після обміну листами між аудиторською фірмою (аудитором) і економічним суб'єктом укладається двосторонній договір. У ньому зазначаються:

- предмет договору й обов'язки сторін;
- терміни і місце проведення аудиторської перевірки;
- вартість робіт і порядок розрахунків;
- порядок здавання-прийняття робіт;
- відповідальність сторін;
- конфіденційність;
- вирішення суперечностей;
- припинення договору раніше визначеного терміну;
- форс-мажорні обставини;
- інші умови;
- термін дії договору і юридичні адреси сторін.

Умови договору і зміст доручення не повинні суперечити вимогам Закону України «Про аудиторську діяльність в Україні» і Цивільному кодексові України. До договору додається протокол угоди про договірну ціну на проведення аудиторської перевірки [2].

Аудиторська перевірка потребує попереднього ознайомлення з підприємством для

врахування специфіки діяльності підприємства та зумовлених нею особливостей, аби уникнути проблем із підприємствами із сумнівною репутацією. Тому перш, ніж погодитися на проведення перевірки, аудитор може провести попередні співбесіди із керівництвом організації-замовника, і тільки після цього укласти договір.

*Управління аудитом.* Нині у світовій практиці аудиту не існує універсальних рецептів контролю якості аудиторських робіт. Дійсно, неможливо повністю гарантувати відсутність помилок при виконанні аудиторськими перевірками і наданні супутніх аудиту послуг. Проте необхідність створення процедур і механізмів, що дозволяють значною мірою скоротити вірогідність помилкових висновків і істотно підвищити якість аудиторських послуг, потребує стандартизації.

На сьогодні в Україні ще не створений достатній законодавчий фундамент і досвід судових розглядів позовів щодо аудиторських фірм (аудиторів), відпрацьованих методик оцінювання розмірів збитку користувачів від неякісного аудиту, тому головним шляхом підвищення якості аудиту у сучасних умовах поки що лишається професійний контроль за якістю аудиторських перевірок.

Аудиторські фірми (аудитори) повинні дотримуватись загальноприйнятих стандартів аудиту при кожному проведенні аудиторської перевірки. Контроль якості – це процедури, що використовуються аудиторськими фірмами, щоб задовольнити повноту дотримання аудиторських стандартів за кожним зобов'язаннями. Контроль якості створюється для всієї аудиторської фірми, стандарти застосовуються щодо індивідуального зобов'язання.

Перевірки систем контролю якості суб'єктів аудиторської діяльності здійснюються членами Комісії Аудиторської палати України з контролю якості. Крім того, АПУ створює групу з контролю якості аудиторських послуг, до складу якої входять найменші аудитори – контролери. Перевірки систем контролю якості суб'єктів аудиторської діяльності також можуть здійснюватися окремими аудиторськими фірмами, які мають намір проводити такі перевірки та отримали акредитацію в АПУ.

Положенням про здійснення зовнішніх перевірок якості аудиторських послуг в Україні визначено перелік обов'язкових питань перевірки, а саме: історія фірми; загальний огляд політики і процедур контролю якості фірми, у тому числі наявність внутрішніх положень з процедур контролю якості; дотримання етичних вимог; професійна кваліфікація персоналу та її вдосконалення; прийняття та продовження роботи з клієнтами; виконання завдання; моніторинг системи внутрішнього контролю.

Але доцільно виділити програмні питання перевірки системи контролю якості на рівні аудиторської організації та на рівні окремої аудиторської перевірки.

Так, програма перевірки якості роботи аудиторської організації може включати:

- перевірку дотримання реєстраційних **вимог та умов**;
- вивчення системи управління персоналом **аудиторської організації**;
- перевірку наявності розроблених **та затверджених** внутрішньофірмових стандартів аудиту;
- дослідження внутрішньофірмової системи **контролю** якості та висловлення думки щодо її ефективності;
- вивчення політики підбору **нових та продовження** обслуговування клієнтів;
- оцінювання практичного здійснення всіх етапів аудиторської перевірки (від прийняття клієнта до завершення аудиторської перевірки і видачі аудиторського висновку при належному оформленні робочої документації з дотриманням вимог (положень) міжнародних стандартів аудиту);

- оцінювання системи підбору кадрів та програми підвищення кваліфікації співробітників;

- вивчення інших факторів, що забезпечують необхідний рівень якості роботи аудиторської організації та виконання окремих завдань з аудиту.

Визначено такі елементи контролю якості:

- відповідальність керівництва за якість аудиту – персонал фірми повинен нести відповідальність за виконану їх персоналом роботу;

- етичні вимоги, незалежність – персонал фірми має дотримуватись основних принципів проведення аудиту;

- прийняття завдання, продовження співпраці з клієнтом та виконання конкретних завдань – згода на виконання всіх поставлених завдань закріплюється в аудиторській угоді і аудитор дотримується цих правил;

- виконання завдання – в достатній мірі робота направляється та координується, здійснюється нагляд і перевірка роботи на всіх рівнях для забезпечення впевненості в тому, що виконана робота відповідає належним стандартам якості;

- консультації – у випадку потреби проводяться консультації з фахівцями з відповідних знань;

- вирішення питань розбіжності у думках – для цього можуть бути залучені сторонні експерти, або більш досвідчені фахівці;

- перевірка контролю якості виконання завдання – оцінюється якість проведеної перевірки, обґрунтованість висновків та отриманих результатів;

- моніторинг – необхідно постійно контролювати адекватність і операційну ефективність політики і процедур контролю якості.

Ефективність управлінського аудиту залежить від професіоналізму його провідних фахівців. Аудиторська фірма повинна дотримуватися політики і процедур контролю якості, покликаних забезпечити проведення всіх аудиторських перевірок відповідно до Міжнародних і національних аудиторських стандартів.

### **2.3. Процес управлінського аудиту**

Процес управлінського або операційного аудиту можна відобразити у послідовності виконання його основних етапів, а саме;

**1) етап постановки проблеми (проблем).** На цьому етапі вивчається інформація про компанію – її фінансовий облік, узагальнення щодо ефективності функціонування та основні показники діяльності. Також може бути проведена попередня діагностика на основі інтерв'ю з керівниками підприємства, де уточнюються стратегічні цілі та напрями діяльності, принцип розподілу обов'язків, визначаються напрями аудиторського завдання (стратегія організації, технічні аспекти управління, лінійне управління). Формується проблема, яку потрібно виявити та проаналізувати чинники впливу на неї в процесі перевірки. Готується загальна програма проведення аудиту, складається план реалізації заходів та процедур будування, обирається методологія дослідження (у тому числі з питань відповідності політики управління персоналом і законодавству) і т.д.

**2) етап збору даних.** На цьому етапі відбувається планування і реалізація процедур збору даних. Аудитор виконує аналіз отриманих документів, проводить оглядові й експертні інтерв'ю з керівниками підрозділів і фахівцями. Накопичується інформація для попереднього рішення щодо ефективності та якості виконуваних процедур. Уточнюються

їх зміст, послідовність реалізації, методи контролю, стандарти і нормативи виконання, критерії оцінки якості, функціональні й інформаційні взаємодії. Результатом проведення цього етапу є моделі бізнес-процесів і виконання ключових функцій.

**3) етап оцінки й аналізу інформації.** При проведенні цього етапу визначається достатність інформативності отриманих даних та їх кількості для ухвалення обґрунтованого рішення за досліджуваною проблемою. Бізнес-моделі аналізуються і перевіряються на відповідність загальноприйнятим стандартам управління. У результаті виявляються недоліки у процедурах ключових функцій управління і процесів. Процес виявлення недоліків відбувається на двох рівнях – наявності усіх необхідних процедур у процесі управління та оформлення документації та аналізу кожної окремої ланки дослідження на її відповідність цілям і завданням, а також оптимальності виконання. Результатом аналізу моделей є перелік вимог до зміни системи управління.

**4) етап формування висновків і рекомендацій.** Після закінчення збору і аналізу інформації та переконанні у її достатності для обґрунтування свого рішення, аудитор формує аудиторський висновок. До нього входять: опис (характеристика) стану ефективності системи управління в розрізі її елементів, напрямки діяльності з управління в організації; можливі шляхи удосконалювання управління. Керівництво організації оцінює результати аудиту, на основі чого формуються напрями подальшого аудиту [21].

Потреби в зміні системи управління можуть носити принциповий і непринциповий характер. Принципові зміни рекомендуються, коли в системі управління цілком відсутні окремі процедури або характер їх виконання явно недостатній для ефективного управління. Непринципові зміни полягають в оптимізації окремих процедур і дозволяють обмежитися локальним аудитом.

За необхідності принципових змін в системі управління, наприклад, створити відділ аналізу ринку, реорганізувати службу збуту і т.п., проводиться додаткова і більш детальна оцінка кадрового потенціалу співробітників реорганізовуваних підрозділів. Така оцінка буде спрямована на максимальну ефективність використання в ході реорганізації наявного кадрового потенціалу і зниження опору змінам з боку співробітників підприємства.

## **2.4. Збір інформації**

Для отримання обґрунтованих та надійних висновків під час збору інформації аудитор має проаналізувати усі достовірні та можливі джерела, фактичні дані і звіти. Збір фактів найбільш трудомістка фаза аудиторського дослідження. Характер інформації, що збирається, залежить від сфери діяльності клієнта, характеристики проблем і цілей аудиту. На основі отриманих даних повинні бути виявлені всі основні процеси, відносини, причини і взаємозв'язки. Особливої уваги на етапі збору інформації також приділяють пошуку резервів і засобів подолання можливих проблем та некоректних ситуацій.

Під час збору даних внутрішній аудитор здійснює: опитування керівництва та персоналу; вивчення документації; огляд діяльності підрозділу; аналіз даних та звітів.

Джерела інформації в управлінському аудиті можна класифікувати наступним чином:

**1) опублікована інформація:** фінансова звітність, бізнес-плани, звіти урядовим і кредитним установам, економічні огляди, рекламні матеріали організації; інша інформація, що збирається організацією і стосується зовнішньої ситуації. Опублікована інформація може висвітлювати тенденції в галузі економіки, у якій працює клієнт, включаючи технологічні розробки і ринкові умови; дотримання обов'язкових правил для клієнта; управ-



лінську практику; трудові відносини, відносини між адміністрацією і профспілками;

**2) внутрішні документи і звіти:** містять інформацію про внутрішні ситуаційні умови (ресурси, цілі, плани, ефективність роботи, у тому числі дані про технологію й устаткування, виробничі і збутові звіти керівництву, інформація про рух матеріальних цінностей, дані оцінки персоналу). Внутрішня інформація є більш прийнятною для аналізу, але в ній багато суб'єктивних думок та суджень, що може призвести до помилок у формуванні висновку. Використання записів передбачає їх перевірку, достовірність і відповідність сучасним умовам, адже зміст залежить від використовуваних критеріїв оцінки подій і цінностей особи, яка їх складала;

**3) інформація внутрішнього консультативного підрозділу** або внутрішнього аудиту – підготовлені аудиторські висновки існуючої системи внутрішнього управлінського аудиту. Можуть містити як достовірну, так і знов-таки суб'єктивну оцінку розглянутої проблеми, але служать цінним обґрунтуванням прийнятого рішення;

**4) інформаційна база аудитора (аудиторської фірми):** містить дані про постійних клієнтів або про аналогічні, за ситуаційними характеристиками, організації із подібними сферами діяльності [22].

Фактична інформація може бути отримана у трьох формах:

- записи (документи, файли, звіти, публікації, комп'ютерні файли, фільми, мікрофільми, магнітні стрічки, малюнки, фотографії, графіки і т.д.);

- події й умови (можливість спостереження за деякими діями може допомогти в отриманні достовірної інформації);

- пам'ять (інформація у пам'яті людей, які працюють в організації, пов'язані з нею або просто здатні знаходити інформацію, корисну для аудитора. Це безперечні доведені факти, досвід, думки, переконання, враження, упередження і здогади) [21, 22].

Під час управлінського аудиту використовуються наступні **інструменти збору інформації**.

**1. Спостереження.** Цей інструмент означає безпосередній нагляд та відвідування робочих приміщень, спостереження людей під час роботи і вивчення їх поглядів на проблему, можливих пропозицій щодо її вирішення. Завдяки ньому отримується найбільш важлива для управлінського аудиту інформація про те, як організація працює на практиці, які відбуваються бізнес-процеси, які обрані і реалізуються напрями розвитку і реалізації головної стратегії. Аудитори спостерігають за процедурами, операціями, процесами і характером колективних взаємовідносин і спілкування. Спостерігаючи за проведенням щоденних зборів у колективі можна виявити особливості поведінки кожного індивіда та виявити їх вплив на процес прийняття рішень.

До методів активного спостереження належать: фотографія робочого дня; хронометраж; метод моментних спостережень; самофотографія й ін.

**2. Бесіда (інтерв'ю).** Бесіда або інтерв'ювання застосовується для одержання інформації, необхідної під час аналізу робочого процесу, з'ясуванні думок працівників з визначених питань. Це найбільш інформативний метод з'ясування інформації у пам'яті робітників, який іноді дозволяє при правильній інтерпретації виявити досі не розкриті аспекти досліджуваної проблеми. У ході бесіди кожен наступний факт доповнює, виправляє або спростовує попередні, розкриває побічні явища і несподівані взаємозв'язки, впливи або обмеження. Однак, частіше за все через фізичну неможливість опитати кожного фахівця, або брак робочого часу на проведення бесід, від цього методу відмовляються, залишаючи за собою можливість оглядового спілкування з керівництвом [12].

**3. Анкетування** – метод збору інформації шляхом використання спеціальних опитувальників із визначеного кола питань. Дозволяє одержати обмежену кількість фактів значної кількості осіб або від людей, які знаходяться на великій відстані один від одного. Анкетування вимагає чіткого визначення досліджуваної теми і формулювання простих, точних, недвозначних питань. Бажано одержувати відповіді "так" або "ні" або числове значення. Це різновид інтерв'ю, але він потребує менших витрат робочого часу і є відповідно більш дешевим у використанні. Анкетування з деякою періодичністю проведення дозволяє скласти картину змін у динаміці та зберегти анонімність відповідей.

**Зустрічі для збору даних** припускають організацію аудитором спеціальних обговорень, мета яких – одержання інформації з розглянутої проблеми.

**Оцінки службовців.** Аудитор може збирати та використовувати оцінки робітників, щоб виявити:

- факти, відомі лише працівникам організації;
- аспекти проблемної ситуації, вивчення яких не вимагає значної точності;
- аспекти проблемної ситуації, вивчення яких за допомогою спостереження і анкетування досить дорогі, а ймовірність недостовірної оцінки методом співбесіди незначна. Міркування персоналу будуть достовірніші, якщо вони не мають прямого відношення щодо досліджуваного питання. У цілому оцінки перевіряють на достовірність на основі досвіду і шляхом зіставлення з інформацією про ідентичні події,

**4. Аудиторський експеримент** – активний інструмент збору інформації, який застосовується з метою виявлення наслідків того або іншого управлінського впливу, що приводить до змін стану системи ситуаційних умов. Під час здійснення аудиторського експерименту існує проблема забезпечення його «чистоти», що особливо важко зробити в сфері управління персоналом. Можливість здійснення аудиторського експерименту, ідеальна ситуація, що дозволяє зробити порівняння експериментальної і контрольної сукупностей під час формування рекомендацій аудитора про зміни, які необхідні. Виконання аудиторського експерименту є ризикованим методом, отже потрібна точна постановка питань та засобів його реалізації, а також погодження із керуючими органами організації-клієнта. Іноді, фахівці, які не приймали участь у експерименті можуть виявляти своє незадоволення, і тому треба передбачати можливості вирішення подібних конфліктів [22].

## 2.5. Аналіз і синтез інформації

**Методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції.** Отриману у процесі аналізу основних та додаткових джерел інформацію треба проаналізувати та структурувати. Для цього застосовуються різноманітні методи, головними з яких є загальнонаукові методи дослідження, що ґрунтуються на філософських принципах.

Загальнонауковими методами є: аналіз і синтез, індукція і дедукція, аналогія і моделювання, абстрагування і конкретизація, системний аналіз, функціонально-вартісний аналіз тощо.

**1) Аналіз** – це метод дослідження, який стосується вивчення предмета шляхом розчленування його на складові, кожна з яких аналізується (вивчається) окремо в рамках одного цілого (аудит фінансово-господарської діяльності підприємства).

**2) Синтез** (від гр. *synthesis* – сполучення, поєднання, складання) – метод дослідження об'єкта в його цілісності, у єдності його частин (аудит виконання договорів на постачання товарно-матеріальних цінностей).

**3) Індукція** (від гр. *induktion* – наведення) – метод дослідження, за яким загальний висновок складається на підставі ознайомлення не зі всіма ознаками, а лише з частиною їх, тобто способом виведення висновків від окремого до загального (аудит витрат обігу здійснюється насамперед за даними аналітичного обліку, а відтак – синтетичного обліку).

**4) Дедукція** (від лат. *deduktion* – виведення) – метод дослідження, за якого спочатку вивчається стан об'єкта в цілому, а потім стан його складових елементів, тобто висновки роблять від загального до окремого (аудит фінансових результатів спочатку проводиться за даними синтетичного обліку, а потім – аналітичного обліку) [23].

В аудиті важливе значення мають обидва прийоми. **Дедуктивний** використовують під час вивчення фінансово-господарської діяльності підприємства, оцінки напряму й ефективності системи управління, у межах якої діє об'єкт. Його застосовують також для характеристики системи внутрішнього контролю, що включає систему бухгалтерського обліку, процедури внутрішнього контролю, середовища контролю і т.п. Оцінка системи внутрішнього контролю дозволяє установити необхідну кількість аудиторських процедур: чим надійніше система внутрішнього контролю, тим менше аудиторських процедур повинен планувати аудитор, до того ж, з меншим аудиторським ризиком.

**Індуктивний метод** дозволяє всю увагу зосереджувати на окремих групах процесів, як правило, з найбільшим ступенем ризику. Вивчивши недоліки окремих процесів і проаналізувавши частоту їх виникнення можна перенести результати цієї перевірки на загальну сукупність інформації, побачити цілісну проблему і сформулювати об'єктивні висновки відносно аудованої інформації.

**Математичні і статистичні методи економічного аналізу.** Ці методи базуються на використанні математичних та статистичних прийомів та оцінок, таких як:

- розрахунок показників у динаміці;
- кореляційний та регресійний аналіз;
- розрахунок середніх та дисперсії;
- методи теорії оптимальних процесів і т.д.

Вони потрібні для вивчення характеристик функціонування, стану та ефективності досліджуваної проблеми або об'єкта, співставлення визначає якісні зв'язки між досліджуваними категоріями, явищами або проблемами.

**Економічний аналіз** – це система прийомів для розкриття причинних зв'язків, що зумовлюють результати явищ і процесів (середні й відносні величини, групування, індексний метод, коефіцієнти автономії, довготермінового залучення коштів, маневрування власними коштами підприємства, нагромадження амортизації, реальної вартості основних засобів, коефіцієнти ліквідності (платоспроможності) тощо).

Статистичні розрахунки застосовуються коли існує потреба відтворення реальних кількісних відношень (за їхньою допомогою розраховуються коефіцієнти трудової участі членів бригади, коефіцієнти використання обладнання, ритмічність випуску продукції тощо).

Економіко-математичні методи застосовуються під час визначення впливу факторів на результати господарських процесів з метою їх оптимізації на стадії проектування (оптимізація маршрутів перевезення вантажів автомобільним транспортом тощо).

Методи аналізу системи управління і стану її елементів.

Ці методи можна умовно поділити на методичні прийоми проведення перевірки і методичні прийоми її організації.

**Аналогія** – прийом наукових висновків, за допомогою якого досягається пізнання ознак суб'єктів на основі їх подібності з іншими. Метод аналогії, базуючись на подібності окремих сторін різних об'єктів, є основою моделювання.

**Моделювання** – спосіб наукового пізнання, який ґрунтується на заміні об'єкта, що вивчається, на його аналог, модель, що містить істотні прикмети оригіналу (наприклад, стандарти).

**Абстрагування** (від лат. *abstrahere* – відволікати) – прийом відволікання, способом абстракції переходять від конкретних об'єктів до загальних понять (за перевіркою стану збереження матеріальних цінностей на окремих складах, абстрагуючись, роблять висновки в цілому).

**Конкретизація** (від лат. *concretus* – густий, твердий) – дослідження стану об'єктів за певними конкретними умовами існування їх (виявлення нестач в окремих магазинах).

**Системний аналіз** – вивчення об'єкта як сукупності елементів, що утворюють систему. В аудиті системний аналіз передбачає оцінку поведінки об'єктів як системи з усіма факторами, що впливають на його функціонування. Він дає змогу застосувати системний підхід до оцінки виробничої і фінансово-господарської діяльності підприємства (аналіз систем для дослідження об'єктів за умов невизначеності).

**Функціонально-вартісний аналіз** – це вивчення об'єктів на стадії підготовки виробництва, що включає проектування і синтез складних систем у процесі дослідження їх функціонування (проектування й оцінювання економічної ефективності технологічних процесів тощо) [18,23].

**Балансовий метод** – використання цього методу ґрунтується на обмеженості, кінцевості величини матеріальних ресурсів і жорстких взаємозв'язках між окремими елементами сукупності, які при цьому виникають. Особливо часто застосовують сальдовий метод як різновид балансового методу. За цим методом можна визначити величину останнього фактора, якщо вже відомі сумарний вплив усіх інших (крім нього) факторів і загальна зміна результативного показника. Сальдовий метод доречно використовувати там, де прямий розрахунок впливу будь-якого фактора є технічно складним або незручним і інших міркувань (занадто трудомісткий тощо).

Якщо на аналізованій показник впливають кілька факторів, потрібно встановити роздільний вплив кожного з них. Для цього застосовують спеціальний метод – **елімінування** (від латинського слова *eliminare* – виключати, усувати). Суть цього методу полягає в тому, що, абстрагуючись від взаємовпливу факторів, послідовно розглядається вплив кожного фактора на результативний показник за незмінності інших факторів. У практиці економічного аналізу застосовують кілька способів елімінування.

**Причинно-наслідковий аналіз.** Причинність або причинно-наслідковий зв'язок – зв'язок між однією подією, яку називають причиною, та іншою подією, яку називають наслідком, що з необхідністю слідує за першою. У аудиті як і у будь-якому виді причинно-наслідкового аналізу, проблема розглядається як сукупність наслідків, що складається з причин їх виникнення, і основна задача аудитора з'ясувати ступінь в'язку і взаємовпливу між різними явищами однієї проблеми. Здійснюючи аналіз даних, аудитор, який розв'язує проблему, прагне встановити причинно-наслідковий ланцюг, іншими словами ієрархію причин наслідків, що веде назад (від наслідку до причин), до тієї точки, в якій можна почати дію, котра допомагає розв'язати проблему. На кожному кроці вздовж ланцюга причин і наслідків експерт із розв'язання проблеми має бути абсолютно впевнений у тому, що причина реальна, а не приблизна.

**Методи аналізу майбутнього.** Ці методи засновані на визначенні характеристик майбутнього стану проблемної ситуації на нові зіставлення минулих її станів у динаміці. Найбільш розповсюджений метод – це екстраполяція, або представлення майбутньої ситуації як продовження тенденції минулого. При цьому виявляється деяка залежність або закономірність, яка зберігається довгий час. Цей метод не завжди є ефективним, оскільки він не передбачає неочікуваних змін. Тому більш якісним буде підхід, який достовірно вивчає усі факти впливу на ситуацію, її характеристики і поведінку у часовому вимірі, робляться висновки щодо можливої поведінки у майбутньому, та вже після розглядається можливий майбутній прогноз.

**Метод порівняння (співставлення).** Цей метод є одним із найважливіших при проведенні управлінського аудиту. Він базується на визначенні опорних явищ чи станів проблеми в минулому та порівняння їх із сьогодишнім станом. Також можуть бути визначені аналогічні ситуації на раніше досліджуваних об'єктах, та проведено порівняння щодо виявлення розбіжностей або відповідності. На основі отриманих результатів формуються висновки.

Порівняння дозволяє порівняти існуючу систему управління в цілому з нормативним станом та існуючою світовою практикою. Якісні показники порівнюються із наявними в аудитора зразками та нормативами, результатом чого є виявлення недоліків і відхилень. Кількісні показники дозволяють порівняти рівні рентабельності, ліквідності, прибутковості та ін. із середніми показниками галузі або регіону. В управлінні персоналом цей підхід застосовують для зіставлення рівнів заробітної плати, психологічного стану колективу, показників плинності, порушень трудової дисципліни і т.д.

Під час дослідження сфери управління аудитор може використовувати **спеціальні параметри порівняння** для досягнення найкращого результату:

- минулий стан, рівень показників, досягнень та розвитку;
- стандарта чи нормативу організації (що існували, існують, розробляються);
- нормативні матеріали, наявні в аудиторів;
- відкриті характеристики та показники інших подібних організацій;
- законодавче регулювання;
- експертні оцінки та результати наукових досліджень обраної проблеми.

Одним із варіантів методі порівняння є **досвідний метод**. Цей метод ґрунтується на основі минулого особистого досвіду осіб, що займаються аудитом, та є суто суб'єктивним. Досвідний метод припускає вивчення рішень аналогічних завдань в інших організаціях, внесення пропозицій на основі аналізу ситуацій, що відбулись, та орієнтування на колективний досвід різних працівників.

Ще одним методом є **декомпозиція**, тобто метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові. Метод декомпозиції має на меті пов'язати генеральну мету зі способами її досягнення. По суті, декомпозиція – це операція аналізу системи. Природно, що дослідження менш складних систем нижчого рівня простіше та зручніше. Проте, наступне узгодження функціонування підсистем (операція синтезу) являє собою суттєво складніше завдання, ніж дослідження окремих підсистем.

Також можна використовувати **метод аналізу головних компонент**. Цей метод призначений для оцінювання не значної кількості показників, а тільки тих основних, що відображують якісні характеристики більшості інших.

Використання усіх зазначених методів означає їх графічне відображення. Отримані

дані структуруються у *таблиці та діаграми*, які наочно показують поведінку досліджуваної ситуації або показника у динаміці чи статистиці. Математичні та економічні методи оформлюються також у графіки, діаграми та гістограми, або у тривимірні моделі, якщо дозволяє бюджет проведення аудиту. Для відображення структурних зв'язків, процесів, процедур, складу систем та елементів використовують *схеми та рисунки*.

Можливість залучення прикладних програм та операцій на ПК покращують якість розрахунків та відображення результатів.

Отже, організація-клієнт має забезпечити аудитора не тільки можливістю, але й практичною підтримкою виконання аналізу і синтезу інформації для аудиторської перевірки.

## **2.6. Аудиторський висновок та його значення для замовника**

По закінченні обробки отриманої інформації, аудитор формує основний документ своєї діяльності в організації – аудиторський висновок. Він містить опис виконаних аудиторських процедур, їх результати, недоліки, виявлені в ході перевірки, рекомендації з удосконалювання політики і практики управління в організації.

*Аудиторський висновок* – це великий опис діяльності в сфері управління, що включає в себе рекомендації з більш ефективного її ведення. Наявність у висновку балансу інформації, що стосується недоліків і прикладів ефективної роботи організації, спрощує прийняття клієнтом формулювань аудитора [2].

В законодавстві вказано, що аудитор оформлює результати своєї перевірки аудиторським звітом і аудиторським висновком (ст. 7 Закону України "Про аудиторську діяльність").

Аудиторський звіт не є аудиторським документом. Він призначений виключно для замовника і може бути опублікований лише за його згодою.

Аудиторський висновок розрахований на широке коло користувачів. Його публікація є свідченням того, що діяльність організації як повністю, так і в деталях відповідає діючому законодавству, методології ведення управління і є достовірним. Саме тому звіт – це об'ємний за змістом документ, а висновок – короткий, стислий.

У відповідності з метою складання аудиторський висновок може мати декілька призначень:

- а) короткий змістовний цілеспрямований висновок незалежного спеціаліста про звіт підприємства;
- б) разом з тим правовий акт, оскільки в певних випадках, які визначені законом, тільки перевірений аудитором звіт є доказом про результати роботи підприємства, який може розглядатися загальними зборами акціонерів, засновників, податковими інспекторами та ін.;
- в) імплікована заява аудитора про те, що він професійно, належним чином виконав свої обов'язки як незалежний аудитор, склав об'єктивний висновок про стан і результати діяльності підприємства-клієнта.

Аудиторський висновок може містити кілька частин: для керівників стратегічного рівня управління організацією (зацікавлених і тих, що мають повноваження для одержання цієї інформації) і керівників (фахівців) функціональних підрозділів і специфічних функцій.

Значення аудиторського висновку для замовника важко переоцінити. Незалежне експертне вивчення динаміки зміни стану показників може показати потенційні труднощі. Думка аудиторів, що виражається у висновку, може виконувати роль зовнішньої

авторитетної думки, що ініціює зміни. Знання про дійсний стан дозволяє планувати, установлювати цілі, що надалі можна використовувати як стандарти оцінки.

Тобто аудиторський висновок дозволяє:

- 1) визначити потенційні місця підвищення ефективності організації за допомогою посилення практики управління;
- 2) забезпечити вищий рівень керівництва схемою для аналізу й оцінки ефективності системи управління організацією;
- 3) забезпечити керівництво функціональних підрозділів аналітичною основою для аналізу сильних і слабких сторін роботи відповідної служби, інформацією, необхідною для оптимізації управління за напрямками;
- 4) залучити функціональне керівництво до вирішення проблем ефективності управління організацією;
- 5) забезпечити керівництво підрозділів інформацією, що демонструє іншим частинам організації користь ефективних процедур управління і т.д. [12].

*Зворотний зв'язок під час аудиту.* Під час проведення аудиту між аудитором та керівною ланкою організації виникає постійний взаємозв'язок, який забезпечує вирішення питань одразу після виникнення, передбачення конфліктних ситуації та проблем і їх уникнення.

Зворотний зв'язок у період аудиту важливий діагностичний метод. Правильно відібрана, проаналізована і представлена інформація викликає в клієнта визначену реакцію, розпізнання якої дуже важливо для діагностики проблемної ситуації – співробітники відреагують на запропоновані зміни, яких цілей досягне організація при прийнятті нових рішень, де були виявлені порушення і хто нестиме відповідальність – всі ці питання мають постійно обговорюватися для створення позитивної атмосфери співробітництва, а отже – досягнення найбільш ефективних результатів.

Зворотний зв'язок під час управлінського аудиту здійснюється в усній і письмовій формі. До усної форми належать: індивідуальне обговорення з провідними спеціалістами організації-клієнта, зустрічі з різними групами. Усна форма зворотного зв'язку дає можливість виявити відношення представників організації до розглянутої проблеми і застосовуваним аудитором методам і підвищити концентрацію зусиль на основних питаннях. До письмової форми зворотного зв'язку відноситься будь-яка письмова інформація від аудитора до клієнта, наприклад, проміжні звіти і пам'ятки. Форма застосовуваного зворотного зв'язку повинна відповідати її цілям [8].

**Ризики неефективності управлінського аудиту.** Проведення аудиту завжди супроводжується відповідним ризиком. Аудитор повинен чітко собі уявити, в чому полягає аудиторський ризик, його суть, складові частини, як його визначити і його максимально допустимий рівень. Від нього залежить рішення в погодженні аудитора на проведення управлінського аудиту, складання плану перевірки і термінів їх виконання.

**Аудиторський ризик** – це підприємницький ризик аудитора (аудиторської фірми), що являє собою оцінку неефективності аудиторської перевірки.

Аудиторський ризик включає:

- властивий ризик (всі можливі ризики, пов'язані з функціонуванням підприємства, тобто всі помилки, неточності, які можуть бути допущені в результаті діяльності підприємства);
- ризик контролю (побоювання того, що недостовірна інформація, яка може виникнути і бути суттєвою окремо або разом з іншою недостовірною інформацією, і не буде

виявлена або своєчасно попереджена системою внутрішнього контролю, існує ризик, що помилки не вдасться попередити своєчасно і вони все таки будуть допущені, або не будуть виявлені після виникнення);

- ризик невиявлення (суттєві помилки можуть залишатися невиявленими в ході аудиторської перевірки, та доля помилок в проведенні аудиторської перевірки, яку аудитор може собі дозволити при існуючому на підприємстві-клієнті системі обліку і внутрішнього контролю при дотриманні умов якості проведення робіт і відповідності їх встановленим аудитором нормативам);

- ризик неефективності (проводячи певну політику контролю і здійснюючи відповідні процедури, аудитор не виявляє суттєвих помилок у системі обліку господарської діяльності).

Управлінський аудит має наступні *ризики неефективності*:

- втрата мети аудиторського дослідження;
- застосування неефективних (невідповідні ситуації проведення управлінського аудиту) методів дослідження;
- одержання недостовірної інформації;
- збір цікавих, але непотрібних фактів;
- недогляд істотної інформації;
- використання невідповідних ситуації стандартів оцінки одержуваної інформації, критеріїв ефективності системи управління персоналом;
- неправильне рішення під впливом досліджуваних поглядів персоналу організації [22].

У фінансовому аудиті існує спеціальна методика, яку можна використовувати для запобігання ризику неефективності управлінського аудиту. За цією методикою розраховується загальний ризик неефективності аудиту, складений із окремих компонентів:

$$AR = IR \times CR \times AP \times TD, \quad (2.1)$$

де *AR* – загальний ризик неефективності аудиту. (Для фінансового аудиту – це ризик помилкового міркування про достовірність фінансової звітності. Під час проведення управлінського аудиту, ризиком неефективності може виступати формування невідповідних системі ситуаційних умов висновків і рекомендацій);

*IR* – ризик існування неефективної роботи в оцінюваній сфері. (Наприклад, для фінансового аудиту – це ризик неефективності системи обліку; для управлінського аудиту – ризик неефективності системи управління);

*CR* – ризик того, що існуюча неефективність не буде розкрита внутрішніми силами організації-клієнта, або ризик неефективності внутрішнього контролю. Під час управлінського аудиту неефективність внутрішнього контролю визначається неефективністю контрольної роботи керуючої системи у відношенні себе самої (тобто заздалегідь може бути визнаний високий рівень ризику);

*AP* – ризик того, що аналітичні аудиторські процедури не розкриють існуючу неефективність, або ризик неефективності аудиторських аналітичних процедур.

*TD* – ризик того, що під час вибіркового збору інформації будуть пропущені істотні характеристики досліджуваної ситуації, ризик вибіркової перевірки або ризик неефективності тестування деталей. Здійснивши аудит і визначивши відповідальність за аудиторську перевірку, аудитор задає припустимий рівень ризику її неефективності в цілому і її складових. Спираючись на інтуїцію і досвід, при заданому ризику неефективності аудиторської перевірки (*AR*), визначаються значення *IR*, *CR*, *AP*. Це дозволяє математично



вивести припустиме значення ризику вибіркової перевірки:

$$TD = AR/IR \times CR \times AP \quad (2.2)$$

Чим більше допустиме значення ризику вибіркової перевірки (що залежить від припустимого значення ризику аудиту в цілому, обумовленого відповідальністю аудитора, і оцінюваного ризику неефективності роботи клієнта, ризику невиявлення цієї неефективності клієнтом і ризику неефективності аудиторських процедур), тим меншу вибірку варто робити під час збору інформації аудиту [21,22].

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Що називається управлінським аудитом?
2. Яку мету переслідує управлінський аудит? Перерахуйте основні завдання управлінського аудиту?
3. Що є об'єктом управлінського аудиту?
4. Опишіть порядок залучення аудитора до перевірки.
5. Як контролюється якість роботи аудиторської фірми?
6. Як аудит сприяє удосконалюванню системи управління організацією?
7. Назвіть основні джерела інформації в управлінському аудиті?
8. Перелічіть інструменти збору інформації.
9. Якими методами здійснюється аналіз і синтез інформації?
10. Опишіть зміст аудиторського висновку.
11. Як здійснюється зворотний зв'язок під час аудиту?
12. У чому полягає ризик неефективності управлінського аудиту?

## **ТЕМА 3. МЕТОДОЛОГІЯ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ**

- 3.1. Персонал і кадрова політика організації
- 3.2. Діагностика роботи з персоналом
- 3.3. Персонал у системі управління якістю
- 3.4. Місце аудиту в системі управління персоналом організації
- 3.5. Філософія аудиту персоналу організації

*Мета – проаналізувати методологічні основи аудиту персоналу, визначити місце персоналу у системі управління якістю та головні положення філософії аудиту персоналу.*

### ***3.1. Персонал і кадрова політика організації***

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх факторів (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо). Вплив останніх конкретизується у таких параметрах макроекономічного характеру, як: чисельність активного (працездатного) населення, загальноосвітній його рівень, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. У свою чергу ці характеристики обумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів.

***Трудовий потенціал*** – це можливості використання трудових ресурсів фірми на перспективу. Сюди входять можливості та вміння працівників, які на сьогоднішній день

можуть не використовуватися на фірмі, але в перспективі можуть залучитись для справи.

Саме трудові ресурси, реальні та потенційні, є одним з головних об'єктів управління на рівні як макросистем (державна, регіон, галузь), так і мікросистем (підприємство).

Для характеристики усієї сукупності працівників підприємства застосовуються терміни – персонал, кадри, трудовий колектив.

**Персонал** підприємства можна визначити як сукупність фізичних осіб, які перебувають з організацією як юридичною особою у відносинах, регульованих договором наймання, і які мають визначені якісні характеристики, що дозволяють забезпечити досягнення цілей організації.

Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Кількість персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їх механізації, автоматизації та комп'ютеризації.

Окрім постійних працівників, у діяльності підприємства можуть брати участь інші працездатні особи на основі тимчасового трудового договору (контракту). Враховуючи те, що багато підприємств поза основною діяльністю виконують функції, які не відповідають головному їх призначенню, всі працівники підрозділяються на дві групи: персонал основної діяльності; персонал неосновної діяльності.

Такий розподіл персоналу підприємства на дві групи необхідний для розрахунків заробітної плати, узгодження трудових показників з вимірниками результатів виробничої діяльності (при визначенні продуктивності праці використовується, як правило, чисельність лише промислово-виробничого персоналу). Разом з тим поширення процесів інтеграції промислових систем з банківськими, комерційними та іншими господарськими структурами вищезазначене групування персоналу стає все більше умовним.

У відповідності з характером виконуваних функцій персонал підприємства поділяється звичайно на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці, робітники.

Окрім поняття «персонал» в економіці праці розрізняють також і поняття кадрів. Часто ці два визначення плутають між собою, визначаючи персонал як кадри підприємства.

На відміну від персоналу, **кадри** – це постійний (штатний) склад працівників на підприємстві. Під кадрами зазвичай розуміють кваліфікованих працівників, що пройшли попередню професійну підготовку і володіють фаховою освітою, трудовими навичками і досвідом роботи в обраній сфері діяльності [18].

**Трудовий потенціал працівника** – це його можлива трудова дієздатність, його ресурсні можливості у сфері праці. У процесі практичної діяльності потенційні можливості не завжди використовуються повною мірою. На окремому підприємстві трудовий потенціал являє собою сукупну трудову дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці всіх працівників підприємства, виходячи з їхнього віку, фізичних можливостей, знань і професійно-кваліфікаційних навичок.

Трудовий потенціал працівника є змінною величиною, він безупинно змінюється. Працездатність людини й акумульовані (нагромаджені) у процесі трудової діяльності творчі здібності працівника (досвід) підвищуються в міру розвитку й удосконалення знань і навичок, зміцнення здоров'я, поліпшення умов праці і життєдіяльності. Але вони можуть і знижуватися, якщо, зокрема, погіршується стан здоров'я працівника, посилюється режим праці і т. п. Коли йдеться про управління персоналом, необхідно пам'ятати, що потенціал характеризується не ступенем підготовленості працівника в даний момент до обіймання тієї чи іншої посади, а його можливостями в довгостроковій перспективі з урахуванням віку,

практичного досвіду, ділових якостей, рівня мотивації.

Трудовий потенціал працівника містить:

1. **Психофізіологічний потенціал** – здатності і схильності людини, стан її здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи і т. п.

2. **Кваліфікаційний потенціал** – обсяг, глибину і різнобічність загальних і спеціальних знань, трудових навичок і умінь, що обумовлює здатність працівника до праці визначеного змісту і складності.

3. **Соціальний потенціал** – рівень цивільної свідомості і соціальної зрілості, ступінь засвоєння працівником норм ставлення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби і запити у сфері праці, виходячи з ієрархії потреб людини. Показники компонентів трудового потенціалу можуть характеризувати як одну людину, так і різні колективи, у тому числі персонал підприємств і населення країни в цілому.

Для формування та використання трудового потенціалу використовуються методи системи **управління персоналом (кадрами)** в організації, сутність якого зводиться до системного, планово організованого впливу за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних засобів на процес формування, розподілу та перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей робітника з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку його робітників.

Для управління персоналом важливо, усвідомивши механізм дії кожного з компонентів трудового потенціалу працівника, розробити систему взаємозалежних мір, що впливають на найбільш повне використання його резервів. Недовикористання трудового потенціалу (невідповідність між потенційними можливостями працівника і їхньою реалізацією) виявляється у невідповідності між потребами виробництва і професійною структурою кадрів, між наявним і фактично необхідним рівнем кваліфікації працівників; у нерациональному розподілі трудових функцій; у роботі не за фахом; у незадоволенні працею, його організацією й умовами; у недостатньо розвинутому почутті відповідальності працівника й ін.

Отже, можна сформулювати поняття **трудовий потенціал підприємства** – як величину можливої участі робітників у виробництві з врахуванням психологічних заходів щодо збалансованого розвитку економіки країни, особливостей, рівня професійних знань та отриманого досвіду. При визначенні його величини необхідно правильно вибрати показник вимірювання, що сприятиме ринковому розумінню даної категорії та найбільш повному розгляду в контексті формування шляхів підвищення ефективності його використання.

Трудовий потенціал організації є складною системою і містить наступні **компоненти**:

1) **кадровий** (професійні знання, уміння і навички, які обумовлюють професійну компетентність та пізнавальні здібності);

2) **професійний** (система вимог, запропонованих до трудового потенціалу, реалізована у робочих місцях);

3) **кваліфікаційний** (обумовлена якісними змінами в трудовому потенціалі (ріст умінь, знань, навичок), відображає зміни в його особистісній складовій);

4) **організаційний** (визначає ефективність функціонування трудового колективу як системи у цілому і кожного працівника зокрема).

Висока організація і культура праці, проявляється у чіткості, ритмічності, узгодженості трудових зусиль і високого ступеня задоволеності працівників своєю працею, сприяє

ефективному використанню трудового потенціалу працівника і трудового потенціалу колективу.

Принципово важливо, щоб кадрова політика організації відповідала її корпоративній культурі. У протилежному випадку реальні дії у відношенні персоналу (способів його залучення, добору, планування кар'єри, стимулювання праці і т.д.) будуть руйнувати корпоративну політику й у підсумку призведуть до її повної заміни.

Термін "**кадрова політика**" має два – широке і вузьке – тлумачення:

1) система усвідомлених та певним чином сформульованих та закріплених правил, норм, які приводять людський ресурс у відповідність із довгостроковою стратегією фірми.

2) набір конкретних правил, заборон, які реалізуються, як в процесі безпосередніх взаємодій між співробітниками, також і у взаємовідносинах між робітниками та організацією в цілому.

Суть кадрової політики – робота з персоналом, що відповідає концепції розвитку організації.

**Мета кадрової політики** – своєчасне забезпечення організації людськими ресурсами необхідної якості і кількості та оптимального балансу процесів відновлення і збереження чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації, вимог діючого законодавства, стану ринку праці [15].

Етапи побудови кадрової політики:

1) *рефлексія*: усвідомлення присутніх в організації стереотипів у відношенні найважливіших параметрів корпоративної культури (місія і ціль організації в цілому і за окремими напрямками, які обирає клієнт, стратегія розвитку, використовувані технології і т.д.);

2) *нормування*: узгодження принципів і цілей роботи з персоналом, із принципами й цілями організації в цілому, стратегією й етапом її розвитку (проводиться аналіз корпоративної культури, стратегії й етапу розвитку організації, прогнозуються можливі зміни, конкретизується образ бажаного співробітника, шляхи його формування й мета роботи з персоналом);

3) *програмування*: розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов нинішніх і можливих змін в ситуації (будується система процедур і заходів щодо досягнення цілей і можливостей змін у них);

4) *моніторинг персоналу*: розробка процедур діагностики й прогнозування кадрової ситуації, відпрацьовування конкретних заходів для розвитку і використання знань, умінь і навичок персоналу, оцінка ефективності цих мір.

Робота з персоналом повинна будуватись так, щоб найкоротшим шляхом приводити до бажаного результату щодо будь-якого питання або проблеми в кадровій сфері. Для ефективного функціонування кадрової політики вона реалізується такою послідовністю етапів:

1) визначення головних цілей кадрової політики, їх пріоритетів, виходячи зі стратегії, програм і планів розвитку підприємства;

2) формулювання проміжних цілей, що впливають з головних, з урахуванням умов їх реалізації (структуризація цілей);

3) визначення сукупності взаємопов'язаних функцій, необхідних для досягнення цілей з урахуванням прийнятих стратегій та концепцій;

4) з'ясування умов та обмежень, за яких буде реалізовуватися політика;

5) вибір відповідних засобів, інструментів і дій у межах обраної політики;

б) виявлення та діагностування проблем у межах реалізації обраної політики.

На практиці виділяють чотири типи кадрової політики:

1) *Пасивна*. Має місце в ситуації, у якій керівництво організації не має вираженої програми дій щодо людських ресурсів, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків. Для такої організації характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому. Керівництво в ситуації подібної кадрової політики працює в режимі екстреного реагування на виникаючі конфліктні ситуації, які прагне погасити будь-якими засобами, найчастіше без спроб зрозуміти причини і можливі наслідки.

2) *Реактивна*. У руслі цієї політики керівництво організації здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з людськими ресурсами, причинами і ситуацією розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для розв'язання поточних задач, відсутність мотивації до високопродуктивної праці. Керівництво організації вживає заходів з локалізації кризи, а також орієнтоване на розуміння причин, що призвели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби таких організацій, як правило, мають у своєму розпорядженні засоби діагностики існуючої ситуації й адекватної екстреної допомоги. Хоча в програмах розвитку організації кадрові проблеми виділяються і розглядаються спеціально, основні труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні.

3) *Превентивна кадрова політика*. У справжньому значенні слова політика виникає лише тоді, коли керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. Однак організація, що характеризується наявністю превентивної кадрової політики, не має засобів для впливу на неї. Кадрова служба подібних організацій має не тільки засоби діагностики людських ресурсів, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку організації утримуються короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах як якісні, так і кількісні, сформульовані завдання з розвитку персоналу. Основна проблема таких організацій – розроблення цільових кадрових програм.

4) *Активна кадрова політика*. Якщо керівництво має не тільки прогноз, але й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і корегувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої і внутрішньої ситуації, то ми можемо говорити про справді активну політику.

### **3.2. Діагностика роботи з персоналом**

Щоб судити, наскільки ефективна та чи інша система управління персоналом, потрібні критерії, що дозволяють провести таку діагностику. Їх вибір залежить від того, що брати за точку відліку: діяльність конкретного керівника, трудові показники колективу або особливості виконавців.

При цьому доцільно оцінювати не стільки внесок управління персоналом в ефективність виробництва, скільки якісний вплив його на цю ефективність.

Діагностика сфери управління персоналом базується на зборі інформації про діяльність в організації. Основна причина складності діагностики у тому, що важко оцінити ефективність цієї діяльності. Багато використовуваних показників суб'єктивні, їх значення і зміст залежить від конкретної ситуації.

Сучасні дослідження зводять можливість діагностики ефективності системи управління персоналом до таких підходів [15]:

1) *Перший підхід* припускає оцінку всього персоналу підприємства як сукупного суспільного працівника, ефективність діяльності якого визначається кінцевими результатами виробництва за період (результати діяльності організації за конкретний період – обсяг товарної продукції, її якість, прибуток, собівартість продукції, рентабельність, дохід, коефіцієнти економічної ефективності, строк окупності капіталовкладень, дивіденди на одну акцію і т.д.). Його перевага у тому, що результативність персоналу визначається кінцевими результатами всієї фірми. Але цей підхід не враховує, як, якими засобами досягнуто вказаний результат.

2) *Другий підхід* ґрунтується на критеріальних показниках результативності і якості живої праці (продуктивність праці і динаміка її змін, питома вага оплати праці у собівартості продукції, відсоток виконання норм виробітку, трудомісткість продукції, фондоозброєність праці, втрати робочого часу, якість праці, коефіцієнти складності робіт, рівень виробничого травматизму і т.д.). Друга концепція розділяє персонал за диференціацією видів праці, та не враховує ринковий компонент діяльності організації.

3) *Третій підхід* пропонує концепцію ефективності роботи персоналу в залежності від форм і методів роботи з ним, тобто від організації роботи персоналу, мотивації, соціально-психологічного клімату в колективі (критеріальними показниками є структура персоналу, рівень кваліфікації, плинність кадрів, дисципліна, використання фонду робочого часу, рівномірність завантаження персоналу, витрати на одного працюючого, виконання плану соціального розвитку, соціально-психологічний клімат у колективі і т.д.). Цей підхід ще більш диференціює працівників за видами праці та враховує їх соціально-психологічні потреби і необхідність самореалізації.

У трьох описаних концепціях різний об'єкт управління, тому до особливостей діагностики кадрової роботи можна віднести:

- складності визначення ефективності діяльності служб управління персоналом;
- відсутність стандартизованих критеріїв, спрямованих на діагностику організаційної структури управління і кадрового потенціалу;
- важкість проведення аналізу на конкретному підприємстві за кількісними показниками і якісними характеристиками;
- розходження в ефективності управління на організаційному рівні, рівні лінійного управління і організаційної функції управління персоналом;
- різниця у методиках соціально-психологічної діагностики, спеціалізованих методів збору й аналізу інформації, соціометрії, групових оцінювальних сесій та ін.

Керівництво на всіх рівнях управління організацією не може бути цілком упевнене у тому, що їх робота у сфері управління персоналом підвищує ефективність організації в цілому. Об'єктом оптимізації повинна стати вся система діяльності з управління персоналом [18].

*В ході діагностики діяльності систем управління персоналом оцінюється:*

1) підготовленість керівників різних ступенів до реалізації поставлених стратегічних та поточних цілей:

- розуміння і прийняття стратегічних установок керівництва;
- самостійність постановки цілей свого рівня і компетенції;
- наявність управлінського потенціалу (лідерські якості, стиль управління, орієнтація на результат, висока працездатність, авторитет);
- робота в команді і сформованість професійних і міжособистісних зв'язків;

2) структура і чисельність кадрового складу (оцінка пропорції між управлінським

персоналом, фахівцями різних категорій персоналу і їх відповідності сформованим нормативам).

Одним із найважливіших напрямів діяльності системи управління персоналом є розвиток персоналу, отже під час діагностики потрібно проводити *оцінку рівня його кваліфікації*. Зазвичай така оцінка складається з:

- перевірки понятійного апарату щодо напрямку діяльності та відповідності наявної кваліфікації отриманій посаді (сфера маркетингу, логістики, фінансів, управління і т.д.);
- оцінки обсягу знань про склад і зміст завдань у своїх і суміжних сферах діяльності, а також досвіду виконання типових і вирішення нестандартних завдань;
- обстеження соціальної поведінки, навичок взаємодії зі співробітниками інших відділів, репутації, відношення до виконуваної роботи, підприємства, співробітників, цілей підприємства і вищого керівництва;
- наявності у працівників здатності до засвоєння нової інформації, придбання досвіду, творчого підходу та зацікавленості у покращенні наявних знань, умінь і навичок.

Важливим кроком є також *оцінка індивідуальних психологічних характеристик працівників*, яка включає в себе діагностику таких показників:

- оцінка ресурсів діяльності (працездатність, здатність до швидкої зміни одного виду діяльності на інший, вміння вірно керувати своїм робочим часом);
- оцінка співробітника як керівника (лідерські якості, стиль керівництва, вміння працювати в команді);
- оцінка співробітника як підлеглого (керованість, ретельність, націленість на результат);
- оцінка особливостей поведінки в конфліктних ситуаціях (активна, пасивна, медіативна поведінка, здатність врегулювати конфліктну ситуацію та не буди її провокатором);
- оцінка психологічної стійкості (чутливість до успіхів або невдач у роботі й спілкуванні, реакція на зміни в колективі та в організації).

Окрім цього, в діагностиці проводиться оцінка формальних і неформальних відносин та каналів інформаційного обміну за наступними параметрами:

- знання потоків підпорядкування в організації та особливості роботи в структурі;
- наявність угруповань і неформальних лідерів в колективі;
- готовність до командної роботи, згуртованість;
- причини і стан соціально-психологічної напруженості;
- налагодженість взаємодії й інформаційного обміну між структурними підрозділами та зв'язок із вищими ланками керівництва;
- складності процесу інформаційного обміну, своєчасність отримання інформації;
- оцінка соціально-психологічного клімату в цілому на підприємстві та в окремих підрозділах [22].

На підставі отриманих оцінок робляться висновки про наявність необхідних для ефективного управління підприємством кадрів, а також визначаються потреби в перепідготовці працюючих співробітників і залучення нових.

Крім того, оцінюється потенціал працівників, тобто їх готовність виконувати нові процедури, творчі завдання, а також психологічні особливості працівників, їх стиль взаємодії під час вирішення виробничих завдань, виявлення організаторських і партнерських навичок.

В результаті виконання всіх завдань управлінського і кадрового аудиту визначаються

потреби у зміні системи управління, а також розвитку і залучення співробітників. Оцінка витрат, необхідних для задоволення цих потреб, дозволяє одержати більш адекватну оцінку ефективності придбання підприємства або інвестування в нього коштів.

### 3.3. Персонал у системі управління якістю

Розвиток персоналу та його залучення до вдосконалення є невід'ємною складовою системи менеджменту якості, побудованої за принципами концепції TQM, яка справляє суттєвий вплив на діяльність з управління якістю з 50-х рр. XX ст. по теперішній час. Так, згідно погляду основоположника теорії TQM А. Фейгенбаума, головним у питаннях якості постають людські взаємовідносини. Е. Демінг наголошує на важливості запровадження лідерства та розвитку кадрів. Дж. Джуран підкреслює необхідність залучення до процесу покращення всього персоналу підприємства. К. Меллер висловив припущення, що основою всіх інших видів якості є якість особистості.

В Японії концепція загального управління якістю відома як підхід „кайзен”, який вважається першим цілісним „рухом” в бізнесі, оскільки в Японії у компанії, що використовує кайзен, співробітник приймається і розвивається як „цілісна особистість”, а не як „трудовий ресурс”. Підхід передбачає відкрите визнання проблем, пропаганду відкритості, створення робочих команд, формування відносин взаємної підтримки, самодисципліни, делегування повноважень, діяльність гуртків якості, систему заохочень та ін.

Сучасна система управління якістю базується на стандартизації. За визначенням Міжнародної організації стандартизації (International Standard Organization – ISO) **стандартизація** являє собою "процес встановлення і застосування правил з метою впорядкування в даній сфері на користь і при участі всіх зацікавлених сторін, зокрема, для досягнення загальної максимальної економії з дотриманням функціональних умов і вимог безпеки".

На думку багатьох дослідників, процес побудови і впровадження системи менеджменту якості найбільш доцільно розпочинати з усвідомлення інституту лідерства, яке є одним з основоположних принципів міжнародних стандартів ISO серії 9000 та концепції TQM. Все більше зростання важливості лідерства дає підстави говорити про поступову заміну концепції TQM концепцією загального лідерства на основі якості (Total Quality Leadership).

У відношенні визначення і тлумачення TQM не існує єдиної думки. Одне з найбільш розповсюджених визначень приводиться в міжнародному стандарті ISO 8402-94: "TQM – підхід до керівництва організацією, націленої на якість, базується на участі всіх її членів і спрямований на досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення споживача і вигоди для всіх членів організації і суспільства" [24].

У стандарті ISO 9001: 2000 TQM визначається як менеджмент якості, що цілком охоплює організацію.

Щодо персоналу стандарт ISO 9001: 2000 висуває наступні **вимоги**:

- погляд на виробничі відносини між працівниками як на відносини споживача з постачальником;
- зсув головних зусиль у сфері якості у бік людських ресурсів (наголос на відношення працівників до справи, культуру виробництва, на стиль керівництва);
- участь усього без винятку персоналу у вирішенні проблем якості (якість – справа кожного);



- безперервне підвищення компетентності співробітників підприємства;
- концентрація уваги не на виявленні, а на попередженні невідповідностей;
- оптимізація співвідношення в тріаді "якість-витрати-час";
- безперервне поліпшення якості (концепції Джурана, "Кайзен", "Кайріо").

Людський аспект у цих змінах є фундаментальним, тому що саме поведінка людей в організації в остаточному підсумку визначає, що і як можна змінити, яку це дасть користь.

Отже, визначаючи основні напрями необхідної трансформації системи управління персоналом, почнемо з організаційно-інституціональної її складової. Тут можна виділити наступну найважливішу зміну, адекватну вимогам загального управління якістю: "перерозподіл" функцій, ролей суб'єктів і об'єктів управління. Цей перерозподіл стосується, насамперед, перетворення об'єкта управління у суб'єкт на основі:

- самоврядування;
- делегування повноважень;
- залучення всього персоналу до процесу управління якістю;
- зміни принципів взаємодії суб'єктів і об'єктів управління;
- зміни відповідальності і ролі лідерства.

**Концепція самокерованих команд** була введена у теорію і практику управління у середині 20-х років ХХ століття і більш глибоко розроблена наприкінці 50-х років ХХ століття. Японський менеджмент першим офіційно визнав цю концепцію, хоча зародилася вона в США. До нинішнього часу у світі накопичено багатий досвід використання груп (команд) у справі поліпшення якості, що досить широко освітлена в спеціальній науковій літературі як із проблем якості, так і управління персоналом [22].

**Делегування повноважень**, а також і **участь в управлінні** може здійснюватися як індивідуально, так і колективно (у командах). Делегування прав працівникам здійснюється за допомогою навчання, визнання і винагороди.

У процесі делегування повноважень співробітникам розмиваються кордони між керівником і підлеглими, створюються "компанії без кордонів". Зміна взаємодії елементів організаційно-інституціональної системи управління персоналом повинна базуватися на таких цінностях, як:

- повага до особистості;
- найвищі стандарти інтеграції;
- новаторство;
- допомога споживачеві (у тому числі внутрішньому);
- робота в команді;
- досягнення особистої якості;
- взаємна довіра.

У більшості випадків процес колективної участі повинен бути вбудований в існуючу систему управління. Як правило, немає необхідності змінювати організаційну структуру для більшого залучення персоналу до процесу управління.

Залучення персоналу до процесу поліпшення якості можливо здійснювати у двох формах: як індивідуальній, так і груповій. Груповий підхід полягає в об'єднанні спільних зусиль двох або більше осіб для участі у процесі поліпшення.

У світовій практиці широко використовуються наступні типи груп при залученні працівників у процес управління, у тому числі якістю:

- гуртки якості;
- групи вдосконалення діяльності підрозділів;

- групи вдосконалення процесів;
- цільові групи.

Другий найважливіший принцип організації діяльності груп полягає в тому, що участь у команді (групі) не обмежує особисту ініціативу як у рамках групи, так і поза нею. Обидва принципи припускають використання колективного управління – стилю керівництва, за якого активна роль у вирішенні виробничих питань належить рядовим працівникам.

*Підготовка персоналу в галузі якості* ґрунтується на досконалому вивченні стандартів якості ISO 9001-2000 та критеріїв забезпечення якості на всіх рівнях роботи організації за рахунок:

- власних курсів підготовки менеджменту якості;
- семінарів, практичних занять лекцій відомих експертів;
- передачі існуючого досвіду інших працівників сфери впровадження якості;
- міжнародних конференцій і зборів щодо основних питань та проблем стандартизації концепції якості і т.д.

### **3.4. Місце аудиту в системі управління персоналом організації**

Аудит персоналу займає особливе місце в рамках управлінського аудиту. Він є системою, не порівняною з діагностикою окремих сторін діяльності організації. Аудит персоналу може застосовуватися як метод, що визначає ефективність системи прийняття управлінських рішень і контролю ефективності системи управління персоналом.

Здійснення аудиту персоналу дає змогу впевнитися, що трудовий потенціал підприємства використовується повністю, ефективно. З метою аудиту персонал підприємства і його діяльність відображають у вигляді системи показників, які дають змогу охарактеризувати: результативність, ефективність функціонування персоналу; ефективність організації соціально-трудових відносин; ефективність систем мотивації та оплати праці; раціональність методів оцінки праці; ефективність організації робочих місць, поділу праці; ефективність використання робочого часу тощо. Тобто *об'єктом аудиту персоналу* – персонал та всі показники його діяльності і їх ефективність.

При цьому оцінку ефективності діяльності персоналу можна розглядати як головну, глобальну *мету аудиту персоналу*. Проміжними цілями аудиту персоналу виступають оцінки ефективності трудових відносин, мотивації та оплати праці тощо.

*Значення аудиту* у трудовій сфері проявляється в такому:

- 1) аудит дає змогу впевнитися у відповідності діяльності підприємства з управління персоналом і стратегії його розвитку, а також регламентації соціально-трудових відносин законам, правилам, інструкціям, які визначають цю діяльність;
- 2) за результатами аудиту праці можуть бути визначені напрямки для встановлення, зміни або вдосконалення стандартів;
- 3) аудит сприяє кадровим змінам, які покращують якісний склад персоналу – просуванню перспективних працівників і розвитку творчої активності;
- 4) аудит дає змогу підвищити роль кадрової служби, наблизити її діяльність до цілей і завдань підприємства, загострити її увагу на найактуальніших питаннях.

Управління персоналом покликано забезпечити ефективну взаємодію людини й організації. Серед методів, використовуваних в управлінні персоналом, є загальні, широко застосовувані в управлінні іншими об'єктами (виробництвом, народним господарством у цілому): адміністративні, економічні, соціально-психологічні – і велика кількість конкретних, часткових методів.

**Економічні методи** – це ціла система мотивів і стимулів, що спонукають усіх працівників плідно трудитися на загальне благо (матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна).

**Адміністративні методи** – це методи прямого впливу, що носять директивний, обов'язковий характер (дисципліна, відповідальність, влада, примус).

**Соціально-психологічні методи** – моральне заохочення, соціальне планування, переконання, особистий приклад, регулювання міжособистісних і міжгрупових відносин, створення і підтримка морального клімату в колективі.

**Мотиваційне управління** концентрується на впливі на стан мотивації (ступеня ідентифікації співробітника з фірмою, формуванні його мотивів); почутті його власної гідності (поваги як особистості, повідомлення про його значення для фірми, очікування результатів від його діяльності); приведення мотивів у дії (обговорюються особисті інтереси й можливості співробітника); посиленні мотивів; оцінці роботи й атестація (перегляд зарплати, ріст, додаткові вигоди); задоволення потреб; забезпечення процесу мотивації.

Серед цих груп методів потрібно виділити **методи ефективного управління людьми:**

- аналіз роботи (визначення характеру роботи кожного співробітника);
- планування потреби у персоналі і найм кандидатів на роботу;
- добір кандидатів;
- орієнтація і навчання нових працівників;
- управління винагородою й оплатою праці;
- забезпечення мотивації і пільг;
- оцінка виконання;
- спілкування;
- навчання і розвиток;
- формування у працівників почуття відповідальності;
- здоров'я і безпека працівників;
- робота зі скаргами і трудові відносини.

Внутрішньофірмове управління персоналом визначається як вид діяльності з управління людьми (окремими працівниками, групами, колективом), спрямований на досягнення цілей фірми, підприємства шляхом використання праці, досвіду, таланту цих людей і з урахуванням їхньої задоволеності працею.

**Концепція управління персоналом** – система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, утримання, цілей, задач, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій. Основу концепції управління персоналом підприємства складають:

- розробка принципів, напрямків та методів управління персоналом;
- урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства;
- впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці;
- розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій;
- розробка заходів щодо соціального партнерства.

Загалом сучасні концепції управління персоналом ґрунтуються, з одного боку, на

принципах і методах адміністративного управління, а з іншого – на концепції всебічного розвитку особистості й теорії людських відносин.

Особливістю системи управління персоналом є те, що *об'єкт і суб'єкт* її діяльності це персонал різних рівнів керівництва. Однак, якщо до об'єкту відносяться всі працівники організації, то суб'єктом виступають менеджери та керівники всіх рівнів управління.

Можна відокремити системи керівництва персоналом та управління персоналом, але вони є тісно пов'язаними між собою.

Отже, **головна функція керівництва персоналом** – безпосереднє щоденне керівництво персоналом з метою досягнення ефективності роботи усієї організації в цілому, її стратегічних цілей. Керівництво персоналом виконують лінійні керівники всіх рівнів управління, та їх основні функції зводяться до наступного:

- планування (постановка цілей та завдань, розробка стандартів та нормативів, правил послідовної діяльності, розробка планів та виконання прогнозів);
- організація (розподіл на відділи, делегування повноважень, постановка конкретних завдань, реалізація інформаційної підтримки, координація роботи);
- управління персоналом (підбір та найм відповідних кандидатів, адаптація, визначення стандартів праці, розробка систем стимулювання і винагороди за працю, консультування, навчання та розвиток робітників);
- керівництво (вирішення питань мотивації до праці, моральна та психологічна підтримка, розподіл основних функцій);
- контроль (моніторинг та обстеження виконання стандартів, перевірка відповідності робіт, їх корегування за необхідності).

**Головна функція управління персоналом** – це забезпечення ефективного розвитку організації шляхом формування і розвитку її кадрового потенціалу більш високими темпами, ніж змінюється зовнішнє середовище цієї організації.

Таким чином, при проведенні аудиту таких проблематичних систем, як управління персоналом та усіх складових кадрової політики персоналу, потрібно мати на увазі їх особливості та розмежування функцій і напрямів діяльності.

Розглядаючи **можливості аудиту персоналу** слід зазначити, що вони виходять за межі діяльності однієї тільки служби управління персоналом. Оскільки ця система працює у взаємозв'язку із іншими функціональними підрозділами, її успіх залежить і від того, наскільки добре виконані ними їх плани і програми.

Проведення аудиту персоналу може виявити проблеми, які не були розглянуті службою управління персоналом, або відбувались поза межами її впливу, хоча і є пов'язаними із персоналом. Наприклад, у службі збуту може виникнути конфлікт із клієнтами, який не стосуватиметься внутрішніх структур, але впливатиме на показники роботи. Отже, сторонній погляд на відносини у колективі дозволить запобігти поширенню ворожості та інших негативних явищ.

Аудит персоналу дозволяє систематизувати й інтегрувати в систему управління організацією складне різноманіття робіт з управління персоналом, що визначає ефективність здійснюваної оптимізації управління персоналом. Аудит персоналу формує стратегічну перевагу організації в сфері управління персоналом, впливає на ефективність управління організацією в цілому. Це дозволяє організації бути лідером у своїй галузі за будь-яких ситуаційних умов і сприяє побудові "сильної організації", готової до змін у зовнішньому середовищі і можливістю адаптуватися до цих змін з користю для себе. Загострення необхідності в аудиті персоналу виникає в умовах жорсткої конкурентної боротьби, коли від

ефективності управління персоналом починає залежати виживання організації на ринку [12].

### 3.5. Філософія аудиту персоналу

*Індикатором успішності в управлінні персоналом* є підсумкові економічні показники, стабільність роботи всієї організації, її стійкість і положення на ринку, конкурентоспроможність і т.п. Окрім них є показники специфічні, притаманні лише діяльності персоналу та досліджувані лише службою роботи із ним. Це:

- ефективність діяльності структурних підрозділів і окремих працівників;
- задоволеність персоналу роботою і відчуття приналежності до організації;
- дієвість системи матеріального і морального заохочення;
- плинність кадрів;
- дотримання трудової дисципліни;
- наявність конфліктів на всіх рівнях відносин;
- характер соціально-психологічного клімату й особливості організаційної культури в організації та ін.

Для оцінки таких специфічних показників використовується аудит персоналу, і в цій інтерпретації поняття аудиту означає експертизу відповідності організаційної, функціональної й інформаційної структури, кадрового потенціалу цілям, завданням і стратегії розвитку організації і розробку на цій основі програми організаційних змін [12].

За різними оцінками існує декілька *теорій аудиту*:

- 1) *констатація* (адекватність) – оцінка вірогідності звітності підприємства "постфактум";
- 2) *контролінг* – оцінка вірогідності звітності, у т.ч. з погляду ефективності й вдосконалення системи внутрішнього контролю підприємства, що перевіряється;
- 3) *консалтинг* – оцінка вірогідності звітності з аналізом ефективності роботи організації і його менеджерів з рекомендаціями, що випливають з цього аналізу [15].

Безумовно, аудит персоналу спрямований на захист інтересів власника. Ця мета переслідується будь-яким аудитором, який добре дотримується принципів етики.

Особливе значення аудит персоналу має для отримання уточненої інформації, установлення невідповідностей у виданих заохоченнях. Цим аудит підвищує якість прийнятих рішень, ефективність ринкових операцій, а також сприяє кращому використанню засобів, що знаходяться у розпорядженні підприємства.

Неабияке значення аудит має у сфері посередницьких контактів. Як уже згадувалося раніше, у світі бізнесу необхідна точна інформація, для того, щоб приймалися ділові рішення. Тому аудиторі здійснюють корисну для обох сторін діяльність: покупця і споживача.

Таким чином, *сутність аудиту персоналу* в широкому тлумаченні – це система консультаційної підтримки, аналітичної оцінки і незалежної експертизи кадрового потенціалу організації, періодична експертиза стану справ у сфері управління персоналом.

У вузькому сенсі *аудит персоналу* зводиться до діагностики причин проблем, які виникають в організації, оцінки їх важливості і можливостей вирішення, формулювання конкретних рекомендацій для керівництва організації.

Аудит персоналу є додатковою формою аудиторського дослідження проблем управління персоналом. Співвідношення управлінського аудиту до аудиту персоналу можна назвати відношенням "загального" до "частки". Отже, у своїй роботі аудит персоналу спирається на методологічні аспекти загальної практики аудиту, але пристосовує їх до

специфічних напрямів роботи із персоналом.

Аудит персоналу проводиться з використанням методів діагностичного дослідження системи управління персоналом, його **відмінні риси**:

- націленість на загальноорганізаційну ефективність;
- жорстка форма програми перевірки, процедур і висновку;
- незалежність аудитора стосовно організації;
- професіоналізм у виконанні перевірки [28, с.176].

**Об'єкт аудиту персоналу** – система персоналу організації, як соціотехнічна система. Конкретизується об'єкт аудиту персоналу у формі системи управління персоналом.

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

Можна сформулювати **мету аудиту персоналу** – підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом і персоналу взагалі.

Виходячи з цього, **завдання аудиту персоналу** можна сформулювати в такий спосіб [22]:

- перевірка наявності проблем в сфері управління персоналом та роботі кадрової служби;
- визначення відповідності отриманих результатів, обсягу і напрямів здійснюваних зусиль з управління персоналом системі зовнішніх і внутрішніх ситуаційних умов;
- перевірка відповідності діяльності підприємства з управління персоналом і стратегії його розвитку, а також регламентації соціально-трудова відносин законам, правилам, інструкціям, які визначають цю діяльність;
- визначення напрямків для встановлення, зміни або вдосконалення стандартів у роботі із персоналом;
- формування ефективних ситуаційних умов, методів управління персоналом та ефективності їх застосування;
- встановлення відповідності кадрової політики вимогам законодавства;
- оптимізація витрат на управління персоналом (за допомогою впровадження більш ефективних методів і процедур);
- визначення внеску служби управління персоналом в ефективність організації в цілому, з'ясування обов'язків і відповідальності служби управління персоналом;
- визначення напрямів покращення якісного складу персоналу, просуванню перспективних працівників і розвитку творчої активності.

Як і кожен з видів аудиту, аудит персоналу теж можна класифікувати за наступними критеріями у 5 основних груп:

1. **за способом проведення перевірки**: зовнішній (залучення сторонніх аудиторів), внутрішній (спеціальними внутрішніми підрозділами);
2. **за періодичністю проведення**: поточний (заздалегідь в установлений період часу), оперативний (в рамках оперативної перевірки), регулярний (через визначені проміжки часу), панельний (за визначеною методикою і періодичністю в обраній заздалегідь групі людей);
3. **за повнотою охоплення**: повний (вивчає усі об'єкти), локальний (по окремії визначеній групі), тематичний (за окремою тематикою);
4. **за методикою аналізу**: комплексний (з використанням усіх методів оцінки та повного обсягу перевірки), вибіркового (на окремії групі або показнику);

5. *за рівнями перевірки*: стратегічний (оцінка рівню вищого керівництва), управлінський, (рівень лінійних керівників), тактичний (рівень служби управління персоналом).

Процес аудиту персоналу складається за наступних етапів:

- вибір об'єкту оцінки, постановка цілей і завдань;
- визначення інструментарію та методології проведення перевірки;
- збір інформації;
- проведення попередньої діагностики;
- виконання комплексної оцінки та аналізу;
- підведення підсумків;
- формування аудиторського висновку;
- зворотній зв'язок [28, с.180].

Аудиторська команда сама вибирає визначені інструменти дослідження, щоб зібрати потрібну інформацію. Сприятливий зворотний зв'язок приводить до коригувального впливу з поліпшення роботи з управління персоналом.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Розкрийте основні поняття кадрової політики. Які структури виділяють у її концепції?
2. Охарактеризуйте різницю між трьома концепціями оцінки ефективності управління персоналом.
3. Назвіть основні напрями діяльності з управління персоналом організації і розвитку її кадрового потенціалу.
4. Скільки підходів існує до оцінки ефективності діяльності системи УП? Що лежить у їхній основі?
5. Що оцінюється під час діагностики ефективності системи УП?
6. Які основні характеристики TQM персоналу ви можете назвати?
7. Що таке "принцип постійного поліпшення"?
8. Яке місце аудит займає в системі УП організації?
9. У чому полягає філософія аудиту персоналу?
10. Назвіть об'єкт, предмет і мету аудиту персоналу.
11. За якими ознаками аудит персоналу можна класифікувати?

## **ТЕМА 4. РІВНІ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПРОВЕДЕННЯ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ**

- 4.1. *Рівні проведення аудиту персоналу*
- 4.2. *Дослідницькі підходи до аудиту персоналу*
- 4.3. *Інструментарій проведення аудиту персоналу*
- 4.4. *Послідовність проведення аудиту персоналу*

*Мета – розглянути рівні, дослідницькі підходи, інструментарій та послідовність проведення аудиту персоналу, закріпити отримані знання.*

### **4.1. Рівні проведення аудиту персоналу**

Аудит персоналу можна розглянути у таких аспектах: організаційно-технологічному; соціально-психологічному; економічному.

В **організаційно-технологічному аспекті** проводиться аналіз та перевірка документації, якості показників, які свідчать про легітимність і ефективність діяльності організації. Аналіз трудових показників на підприємствах розглядається як невід'ємний елемент організації праці і трудових відносин. А отже, аудит персоналу вивчає структуру і ефективність функціонування системи організації праці в цілому та її елементів.

У **соціально-психологічному аспекті** досліджується якість використання трудових ресурсів, у тому числі показників плинності кадрів, скарг, прогулів, невиходів на роботу, виробничого травматизму, відношення персоналу до роботи і ступеня задоволеності працею.

В **економічному сенсі** аудит персоналу – це оцінка рівня розвитку соціально-трудових відносин (шляхом порівняній економічних і соціальних показників діяльності підприємства з законодавчо встановленими нормами і нормативами або середніми і кращими в галузі показниками на аналогічних підприємствах), ефективності функціонування служб управління персоналом, а також економічної ефективності самого аудиту (порівняння витрат на проведення аудиторської перевірки з її результатами).

**1) Стратегічний рівень** – аудит здійснюється з погляду вищої ланки управління організацією та вимагає перевірки інтегрованості практики управління персоналом в організаційне стратегічне планування, і зв'язку функції служби управління персоналом з іншими управлінськими функціями, що стосуються формування і використання трудового потенціалу організації.

Вивчення стратегії організації відбувається за допомогою інтерв'ювання керівників, вивчення бізнес-планів, систематизації внутрішніх і зовнішніх факторів управління і визначення динаміки змін. Загальна стратегія фірми завжди направлена на підвищення рівня її ефективності, яка в першу чергу залежить від рівня компетентності персоналу. Отже, одним із завдань аудиту персоналу на стратегічному рівні стає пошук **шляхів підвищення конкурентоспроможності персоналу організації**, а саме:

- виявлення проблемних та складних ланок структури організації, а також безумовно непотрібних її елементів, розробка заходів із покращення ситуації. В цілому, організаційна та кадрова структура має цілком відповідати стратегічним завданням організації та надавати працівникам можливості самореалізації в процесі праці;

- пошук наявних та потенційних напрямів підвищення іміджу організації серед працівників та на ринку праці взагалі за рахунок: надання можливості просування по службі, гарантій належної винагороди, пов'язаної з результатами праці, визнання добре виконаної праці, виконання завдань високого ступеню відповідальності та таких, які потребують творчого підходу і т.д.

Для досягнення загально-організаційної конкурентоспроможності організація має оцінювати своє положення на зовнішніх ринках, одним із яких є ринок праці. Чим більше зусиль організація докладає до покращення свого іміджу на ринку праці, тим кращим буде рівень кваліфікації та працездатності найманого персоналу.

**Конкурентоспроможність організації на ринку праці** – це здатність організації бути обраною як місце роботи, або, іншими словами, сукупність наданих працівникам умов, що вигідно відрізняють дану організацію від інших, аналогічних за профілем.

Як **показники, що оцінюють положення організації на ринку праці**, можуть бути використані:

- рівень задоволеності працівників організацією;
- рівень укомплектованості кадрами.



Завданням аудитора стає оцінка цих показників. Зазвичай оцінку проводять методом інтерв'ю або анкетування, а також під час перевірки кадрових документів та звітів. Отримані результати характеризуватимуть становище організації на стратегічному рівні.

2) **Операційний рівень** – перевірка ефективності діяльності функціонального підрозділу з управління персоналом організації. На цьому рівні аудитор визначає:

- наскільки отримані результати діяльності служби відповідають поставленим завданням;
- наскільки витрати часу та інших ресурсів відповідають отриманим результатам;
- напрями покращення існуючих результатів діяльності.

Аудит функції управління персоналом починається з огляду роботи служби управління персоналом.

Загалом, при проведенні аудиту кожного з напрямів діяльності служби управління персоналом, аудитор дотримується наступних етапів:

- 1) визначити відповідального за кожен напрям роботи;
- 2) виявити цілі, переслідувані кожною діяльністю;
- 3) розглянути політику і практику досягнення цих цілей;
- 4) вивчити зразки звітів діяльності служби управління персоналом для виявлення правильності заповнення документів;

5) підготувати звіт з рекомендаціями щодо належних цілей, політики і процедур діяльності;

6) розробити план дій з виправлення помилок;

7) розробити план оцінки наслідків виправлення помилок, виявлених у результаті аудиту з позиції підрозділу фірми, найманих робітників, третіх сторін.

Як видно зі всього вищезгаданого, аудит персоналу потребує достатньої кількості коштів і витрат часу. Залучення зовнішніх аудиторів не завжди стає виправданим для організації, оскільки коштує дорого, а його результати можуть не покрити витрат. До того ж, більшість керівників українських підприємств сьогодні не визнає необхідності аудиту персоналу, а отже, не готові ризикнути.

Однак, сьогодні окремі великі фірми почали створювати внутрішньофірмові контрольні підрозділи, подібні внутрішньофірмовим аудиторським підрозділам у сфері фінансів. За допомогою внутрішніх аудитів організація може зберігати послідовну практику управління навіть при тому, що є кілька офісів управління персоналом у різних місцях.

Правильно організований внутрішньофірмовий аудит персоналу дозволяє вчасно знайти недоліки в діяльності служби управління персоналом і вчасно вжити заходів до їхнього усунення. Фактично внутрішньофірмовий аудит персоналу контролює правильність реалізації кадрової політики фірми. Раніше визначили принципи діяльності зовнішніх аудиторів. Але для забезпечення належності виконання внутрішньофірмового аудиту персоналу потрібно дотримуватись наступних **принципів**:

- незалежність аудиторів (аудитор має бути незалежним від суб'єкта перевірки, його власників і керівників для підготовки ефективного звіту);
- компетентність (аудитор має володіти потрібною компетенцією для виконання своїх функцій);
- відповідальність (незалежно від результатів, аудитор несе відповідальність за виконану роботу).

У своїй практичній діяльності внутрішні аудитори повинні керуватися законодавчими актами держави і внутрішньофірмових аудиторських стандартів.

3) *Управлінський рівень* означає перевірку правильності застосування лінійними керівниками розробленої та впровадженої методології управління персоналом. Оскільки лінійне управління є особистісним, аудит його ефективності в масштабах організації може принести мало користі. Однак оцінка узгодженості лінійної управлінської ланки зі стратегічною і функціональною діяльністю в сфері управління персоналом може підвищити ефективність останньої. Перевірка в тому числі стосується питань узгодженості управлінської ланки з цілями, кадровою політикою і процедурами управління персоналом, дотримання їх розпоряджень і вимог законодавства у своїй роботі.

Під час виконання аудиторських процедур у цій сфері підвищується ступінь поваги лінійних керівників до функціональної діяльності служби управління персоналом. Хоча перевірка сама по собі дає лише необхідну інформацію про стан справ в організації, що реального практичного значення може і не мати. Тільки підготовка на її основі програми перетворення соціально-трудових відносин і розробка алгоритмів управлінських рішень з практичного її здійснення можуть реально вплинути на ефективність діяльності підприємства.

Виконуючи аудит на управлінському рівні, аудитор отримує інформацію із таких джерел:

✓ *внутрішні*: представники профспілки (інформація щодо звернень працівників, результати соціологічних опитувань, звіти з основної діяльності профспілок дають інформацію про персонал з боку його основної захисної сили);

наймані робітники (шляхом анкетування або інтерв'ювання можна виявити приховані проблеми та невідповідність);

адміністрація і служба управління персоналом (вивчення документації та відкриті бесіди із представниками керівництва);

✓ *зовнішні*: соціальні органи (стандарти і нормативні форми обліку діяльності організацій, статистика звернень і надання допомоги);

акціонери (виявлення думки осіб, незалежних від безпосереднього управління організацією, але зацікавлених в її ефективності);

комунальні служби.

Аудит також оцінює, наскільки добре лінійні менеджери виконують кадрову політику фірми. Якщо менеджери ігнорують цю політику або порушують закони у відношенні працівників, аудит повинний розкрити ці помилки так, щоб можна було почати коригувальні дії. Згода із законами особливо важлива, оскільки у випадку порушення прав людини, техніки безпеки, компенсацій або закону про працю, уряд переносить усю відповідальність на компанію.

Крім сказаного, внутрішньофірмовий аудит персоналу може поліпшити імідж служби управління персоналом і її роль у компанії. Якщо аудиторська команда прислухається до думки менеджерів з управління персоналом, коментарі фахівців цієї служби справедливі і націлені на задоволення потреб персоналу, то підвищується поважне відношення до служби управління персоналом.

#### **4.2. Дослідницькі підходи до аудиту персоналу**

Під час проведення аудиту діяльності організації з управління персоналом використовують *дослідницькі підходи*. Проаналізуємо ці підходи.

*Порівняльний підхід* – як модель порівняння використовується інша компанія. Аудиторська команда порівнює результати або процедури з аналогічними. Порівняльний

підхід часто використовується, щоб порівняти абсентеїзм, плинність і рівень зарплати. Цей підхід має сенс, коли яка-небудь нова процедура вводиться вперше і її ефективну модель можна скопіювати в іншій фірмі. В цьому випадку результати обох програм можна порівняти.

**Залучення зовнішніх експертів** – використання можливостей зовнішніх консультантів. Запропоновані консультантом або опубліковані дослідницькі стандарти служать базою для аудиторської команди. На сьогодні зовнішнє порівняння один з найбільш популярних підходів під час оцінки дій персоналу.

**Статистичний підхід** полягає в розвитку статистичних методів оцінки виконання завдань, ґрунтуючись на існуючій інформаційній системі компанії. Вивчення звітів компанії може виявити показники абсентеїзму і плинності. Ці дані вказують, наскільки добре менеджери управління персоналом і лінійні менеджери керують цими процесами. Такий статистичний підхід звичайно доповнюється порівнянням із зовнішньою інформацією, що може бути зібрана в інших фірмах.

**Підхід відповідності** – розглядає минулий період для визначення того, як виконується кадрова політика компанії. Аудиторська команда найчастіше розглядає питання праці і зайнятості працівників. Мета такого дослідження гарантувати, що служба управління персоналом і лінійні менеджери виконують внутрішні правила і правові розпорядження.

**МВО-підхід (management-by-objectives)** – підхід для регулювання цілей і сфери відповідальності лінійних менеджерів і фахівців у сфері управління. Завдяки цьому підходу встановлюються визначені цілі, виконання яких можна виміряти. Тобто, аудиторська команда досліджує фактичне виконання і порівнює їх з попередніми цілями. Таким чином, наприклад, лінійні менеджери можуть на своєму рівні врегулювати більшість конфліктів, не доводячи їх до передачі на вищий рівень або в арбітраж.

Використання цих підходів в комплексі дозволяє охопити усі рівні та сфери діяльності служби управління персоналом, а отже зробити аудит персоналу ефективним.

### **4.3. Інструментарій проведення аудиту персоналу**

Після визначення підходів, які будуть використані при проведенні аудиту, починається основний процес дослідження. В аудиті персоналу використовуються типові для управлінського аудиту інструменти.

Зупинимося на найбільш часто застосовуваних аудиторами управління персоналом інструментах.

**Інтерв'ю.** В аудиті персоналу інтерв'ю – найбільш використовуваний інструмент, який застосовується для одержання інформації з аналізу робочого процесу, з'ясування думки працівників за визначеними питаннями методом безпосередньої співбесіди.

В сфері управління персоналом одержані коментарі дозволяють аудиторам визначити сфери, що вимагають оптимізації, розкрити побічні факти і несподівані взаємозв'язки, впливи або обмеження. Критичність працівників може свідчити про низький рівень задоволення їх потреб і про необхідність дослідження цієї сфери.

Одним із різновидів інтерв'ю є **інтерв'ю вихідне**, яке проводиться із робітниками, що звільняються з підприємства. Цим людям вже нема чого приховувати і вони з легкістю можуть висловити свій незалежний погляд на діяльність організації. Аналіз даних такого інтерв'ю дозволяє виявляти і здійснювати заходи для запобігання плинності кадрів, що можуть носити як апіорний характер (більш ретельний добір співробітників), так і апостеріорний (цілеспрямована робота з утримання на підприємстві кадрових працівників).

Зазвичай, у вихідному інтерв'ю запитуються основні причини звільнення, оцінка діяльності організації в цілому, привабливість або навпаки непривабливість її для робітника і які проблеми потрібно вирішити на його думку.

**Анкетні опитування й огляд ставлення до роботи.** Частіше за все виконати інтерв'ю великої кількості людей неможливо за обмеженістю часу та можливостей аудитора. Також важливим іноді є фактор анонімності під час проведення дослідження. Отже, аудитори можуть використовувати самостійно розроблені анкетні опитування.

Частіше за все анкетні опитування проводяться з метою виявлення того, наскільки працівники задоволені своєю працею і оцінки рівня та резервів підвищення працездатності, а отже і ефективності діяльності усієї організації загалом. Проводячи подібні оцінки можна визначити ставлення працівників до робочого процесу, керівництва, взаємин у колективі і специфіки організації праці. На основі такої інформації можна провести організаційні зміни, що підвищать у працівників задоволеність працею.

Опитування працівників особливо результативні для оцінки взаємин у колективі, мотивації до праці, ефективності діяльності керівництва і системи винагород і компенсацій.

Один з видів опитувань у сучасній практиці управління персоналом – "**огляд відносин**". Ці опитування містять багато питань, займають багато часу, але їх мета – виявити коло проблем в колективах щодо співпраці між звичайними робітниками і лінійними менеджерами, змалювати «портрет» ідеального керівника та виявити неправильні стилі керівництва. Іноді задають до декількох сотень питань з критичних проблем. Відповіді групуються й аналізуються з метою з'ясування факторів ризику в системі взаємин у колективі.

Такі запитальники містять:

- розділ, який характеризує відносини між працівниками та їх безпосереднім керівником;
- розділ, який стосується ставлення робітників до своїх робочих місць та виконуваної роботи;
- загальний розділ питань з ефективності діяльності служби управління персоналом.

**Аналіз офіційних документів.** Вивчення відносин організації дозволяє визначити лише соціально-психологічний бік проблем. Для аналізу фактів та статистичних показників використовуються різноманітні документи. Як правило, це:

1) звіти про безпеку і здоров'я (визначають розходження до і після реалізації програм управління персоналом, націлених на зниження рівня плинності й абсентеїзму, показують порушення КЗпП і норм безпеки здоров'я);

2) скарги (характеризують сутність і причини невдоволення, відсутність ясності в сфері діяльності з управління персоналом, дають відповідь на питання походження причини незадоволення);

3) система винагород (визначає, наскільки існуюча система винагороди праці відповідає складності виконуваної роботи та займаним посадам, а також чинному законодавству і чи задовольняє вона потребам робітників);

4) документи, що захищають права людини (наявність та правильність укладення трудових та колективних договорів, діяльність профспілок та інших служб із захисту прав працівників як людей);

5) рівень конфліктності (визначають, наскільки в організації налагоджені шляхи запобігання та вирішення конфліктів, або які проблеми існують у цій сфері);

6) показники плинності/абсентеїзму (визначають причини та основні тенденції в цьому

напрямку, як їх можна порівняти із подібними показниками інших організацій);

7) звіти діяльності щодо розвитку персоналу (вивчення можливостей підвищення кваліфікації, просування по службі, кар'єрного зростання і т.д., наскільки дієвою та планомірною є ця діяльність в організації);

8) показники підбору персоналу (наскільки якісно та своєчасно проводиться підбір та найм персоналу, чи відповідають наймані працівники вимогам отриманих посад);

9) облік працівників (регулярність проведення обліку чисельності персоналу та змін у його якісному складі);

10) спеціальні програми (розробка та використання спеціальних програм для персоналу, наскільки вони досягають поставлених цілей).

*Експерименти в сфері управління персоналом.* При проведенні аудиту персоналу можна використовувати цей інструмент, оскільки служба управління персоналом дозволяє це зробити. При цьому обирається окрема група працівників, яка стає експериментальною (в ній впроваджується експеримент), та група контрольна (в якій не відбувається змін). Через деякий проміжок часу проводиться опитування обох груп та робляться висновки.

*Зовнішня інформація.* Окрім внутрішньої, аудитори можуть залучати і зовнішню інформацію. Дослідження, обмежене тільки вивченням внутрішніх відносин в організації і звітів, може розкрити несприятливі тенденції. А зовнішні порівняння дають перспективу, з позицій якої можуть бути оцінені дії фірми.

Джерелами зовнішньої інформації стають опубліковані державні статистичні дані, галузеві збірники, періодика науково-практичного характеру, інформаційна література інших фірм з питань перспективи зайнятості, показників плинності працівників, проектування робочої сили, заробітної плати, пільг і винагород, серйозності і частота нещасних випадків, та інші дані.

В інших країнах промислові асоціації і торговельні палати зазвичай поширюють серед своїх членів спеціалізовані дані, пов'язані з промисловістю. Аудитори найчастіше використовують статистику з промислових норм: показники плинності й абсентеїзму, стандартні ставки заробітної плати, темпи росту, стандартизовані описи робіт, число нещасних випадків, витрати на додаткові пільги, зразки угоди між профспілкою й адміністрацією.

Значну частину часу аудиторська команда присвячує аналітичній роботі з отриманими даними. Головні напрями дослідження конкретизуються у робочі діагностики та розглядаються на кожному рівні проведення аудиту окремо.

#### **4.4. Послідовність проведення аудиту персоналу**

Аудит персоналу починається зі стратегічного рівня управління. Оцінка системи управління персоналом проводиться з використанням критеріїв ефективності. Аудит персоналу служить удосконалюванню процесу управління персоналом. Для оцінки окремих характеристик відповідності критеріям ефективності, використовують такі показники:

- "відповідність";
- "необхідно оптимізувати";
- задовільний критерій "відповідності".

Переконавшись в задовільному стані системи управління персоналом, робиться перехід до обстеження рівня функціонального підрозділу управління персоналом.

По закінченні обстеження цих двох рівнів виявляються причини неефективності лінійного управління персоналом на найнижчому рівні дослідження.

Аудит персоналу може тимчасово припинятися при виявленні сукупності проблем, без практичного рішення яких не має сенсу здійснювати подальшу діагностичну роботу.

Після закінчення аудиту персоналу на конкретному підприємстві готується аудиторський висновок, що служить основою подальшого вдосконалення управління.

Отже, розглянемо докладніше етапи проведення аудиту персоналу.

**Попередня діагностика.** Починається із формування *попередньої анкети* для ознайомлення з підприємством і проблемою, яку варто вирішувати. Анкета дозволяє краще скласти робочу програму і відібрати значимі питання, на яких варто зосереджувати подальші дії. Анкета дозволяє скласти загальне уявлення про організацію, її соціальну стратегію й існуючу в ній регламентацію.

Загальне представлення про організацію припускає вивчення технічних, комерційних і фінансових характеристик організації. Починається це вивчення зі збору інформації і закінчується складанням інформаційної картки.

**Загальна інформація.** Аудитор збирає і групує найбільш значиму кількісну інформацію про організацію, історичні дані і структурну схему управління.

**Технічні характеристики.** Аудитор виділяє фактори, що впливають на організацію і проведення робіт, фізичні умови роботи, режим роботи, кваліфікаційний рівень працівників, безпеки, тобто всю сукупність умов життя і праці найманих робітників на підприємстві. Складається короткий опис виробничого циклу устаткування і робочих місць. Аудитор повинен бути особливо уважним до технічних аспектів, що можуть вплинути в контексті своєї місії.

**Комерційні характеристики.** Досліджуються фактори, які стосуються умов життя і праці найманих робітників і є пов'язаними з попитом на використання робочої сили та на продукцію організації взагалі. В різних фірмах коливання попиту можуть відбуватися протягом дня, тижня, сезону. Не завжди можна передбачати ці коливання. У таких випадках повинні потрібно прогнозувати зміни обсягу продажів і тенденцій збуту (продовження або скорочення серій, розмаїтість продукції, знижки).

**Фінансові й економічні характеристики.** При вивченні основних цілей підприємства аудитор має оцінити його фінансові та економічні показники, для чого він аналізує бухгалтерські й фінансові документи, а також документи аналітичного обліку і складових собівартості. Більш змістовним для аудитора буде ознайомлення з цими показниками у динаміці, тобто з архівами документів за минулі роки.

**Соціальна стратегія підприємства.** Соціальна стратегія організації є найважливішою частиною загальної політики фірми. Під час проведення попереднього анкетування аудитор повинний виділити головні напрями кадрової і соціальної політики організації. Аналіз соціальної стратегії дозволяє скласти думку про задоволення потреб працівників.

Для реалізації цього завдання проводиться аналіз: соціальних результатів діяльності колективу підприємства; витрат на досягнення соціальних результатів; соціальної ефективності діяльності підприємства.

Аудитор виконує також перевірку регламентованих правил соціальної поведінки в організації. Джерел інформації з цього питання багато: державні правила, акти і т.д. Джерела класифікуються від загальних до часткових: від КЗпП до трудової угоди.

Визначивши тему і поле аудиту, необхідно визначити сукупність застосовуваних державних або спільних правил.

По закінченні формування попередньої анкети виконується аналіз **соціального паспорта організації**.

**Соціальний паспорт організації** – це документ, що містить багатопланову інформацію. Аналіз цієї інформації доповнює загальне уявлення про організацію, коли такий документ доступний (у випадку підприємства або організації більш ніж з 300 найманими робітниками). Аналіз даних соціального паспорта дозволяє доповнити попередню діагностику за такими напрямками:

- **соціальна характеристика підприємства (персонал)** – досліджується аудитором за рахунок визначення структури і характеристики працюючих на підприємстві; умов праці і техніки безпеки; інформації щодо графіку роботи, планування робочого часу і відпусток; поведінки працівників (звільнення й абсентеїзм), що у зіставленні зі структурними характеристиками персоналу й умовами життя складають перший елемент діагностики й ідентифікації соціальних проблем.

- **соціальна політика (управління персоналом)** – вивчаються найбільш значимі фактори, що залежать від мети аудиту: праця (визначається рівень зайнятості, природа запропонованої праці, безпека і захист зайнятості, впровадження інновацій, стабільність, політика просування, праця жінок і інших соціально вразливих категорій); винагороди (найчастіше оцінюється відносний рівень винагород, еволюція часом, внутрішня структура винагород, нижній рівень зарплати й ієрархічний розподіл, види винагород); безпека і поліпшення умов праці (тут виділяють два аспекти – фінансові засоби, вкладені в цю сферу і оцінка отриманих результатів); професійна освіта (обсяг, зміст, тривалість, вартість); інформація (процедури проходження інформації, збори персоналу, індивідуальні бесіди і переговори);

- **глобальна діагностика** – виявляються: відповідності і невідповідності між посадовими характеристиками і проведеною політикою; зв'язки і випадкові невідповідності між різними сторонами соціальної політики; принципові джерела соціальних ризиків; зони соціальних понад витрат.

Після проведення аналізу соціального паспорта виконується **аналіз організаційної поведінки**. Це означає визначення аудитором взаємовідносин та основних типів поведінки, що склалися в організації, оскільки у міру її розвитку в ній складається своя власна система цінностей, переконань, норм і правил поведінки і діяльності, або організаційної культури.

#### **Виникає поняття зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції організації.**

Ознаками **зовнішньої адаптації організації** є: її місія; головні цілі; засоби досягнення цілей; критерії оцінки результатів діяльності; стратегія корегування напрямів розвитку у випадку, якщо цілі з різних причин недосяжні.

**Внутрішню інтеграцію** аудитор вивчає за наступними ознаками: мова спілкування; критерії визначення належного та неналежного до колективу; критерії і правила розподілу влади і статусу; правила неформальних відносин усередині організації; критерії розподілу заохочень і покарань; внутрішня ідеологія.

По закінченні усіх вище перерахованих показників аудитор вже матиме достатню кількість інформації для формування **аудиторського висновку**, який також може бути сформований для різних рівнів ієрархії. Баланс сильних і слабких сторін у роботі з персоналом, а також визначення загроз і виявлення можливості їхнього запобігання – мета аудиторського висновку.

Найчастіше аудиторський висновок складається з трьох частин:

1) **Звіт для лінійних менеджерів** – підсумовує їх цілі і обов'язки в сфері управління персоналом. Цілями можуть бути прагнення до зменшення абсентеїзму або плинності, подальшого розвитку працівника, поліпшенню відносин із профспілкою, або досягнення

інших цілей. Обов'язками можуть бути: залучення до інтерв'ювання претендентів, навчання працівників, проведення оцінки, мотивація працівників і задоволення їхніх потреб. У висновку також розкриваються проблеми в сфері управління персоналом. Порушення кадрової політики і закону висувають на перший план, зазначаються як виявлені недоліки в методах управління, так і відповідні рекомендації.

2) **Звіт для фахівців у сфері управління персоналом** – виділяє сфери достатнього і недостатнього виконання. Висновок висвітлює ті сторони роботи кадрової служби, які виконуються на належному рівні, та ті, які потребують підвищеної уваги. Звіт також забезпечує фахівців управління персоналом зворотним зв'язком щодо думки лінійних менеджерів про зусилля фахівців управління персоналом. Іноді в звіт включаються порівняльні дані за іншими фірмами.

3) **Звіт менеджера з управління персоналом.** Звіт менеджеру управління персоналом містить всю інформацію, необхідну для поліпшення роботи служби управління персоналом. Крім того, менеджер з управління персоналом отримує зворотний зв'язок відносно: думки лінійних менеджерів і працівників про користь від послуг служби управління персоналом; необхідності корегування цілей служби в рамках стратегії організації; проблем персоналу і їхньої значимості, згрупованих за пріоритетами рекомендацій для необхідних змін.

Отримані за всіма рівнями звіти розглядаються та аналізуються, а проблемні питання докладно вивчаються і починається процес їх вирішення. В процесі аудиту позитивний результат отримують не лише керівники організації, а й працівники, залучені до аудиту.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Схаризуйте основні аспекти аудиту персоналу.
2. Які показники характеризують взаємозв'язок аудиту персоналу із функціями служби управління персоналом?
3. На яких організаційних рівнях проводиться аудит персоналу?
4. Які існують сфери аудиту персоналу?
5. Назвіть основні дослідницькі підходи до аудиту.
6. Який інструментарій використовується в аудиті персоналу?
7. Визначте послідовність операцій в аудиті персоналу?
8. Розкрийте сутність попередньої діагностики.
9. Вкажіть елементи аудиторського висновку.

## **ТЕМА 5. АНАЛІЗ ТРУДОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЯК ОСНОВА АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ**

- 5.1. Аналіз ресурсів праці
- 5.2. Внутрішній аналіз витрат праці
- 5.3. Аналіз використання коштів, що спрямовуються на соціальний розвиток
- 5.4. Загальний аналіз праці, оплати і соціального розвитку

*Мета – провести загальний аналіз трудових показників, які розраховуються при виконанні аудиту персоналу.*



### **5.1. Аналіз ресурсів праці**

При проведенні аудиту персоналу організації проводиться детальний аналіз особливостей кадрової політики за її результатами. Якщо буде прийняте рішення про проведення зовнішнього аудиту, знадобиться впорядкована та структурована інформація про діяльність кадрової служби підприємства. Буде доцільним мати вже готові звіти та документацію як результат роботи відділу внутріфірмового аудиту.

Аналіз трудових показників при проведенні аудиту персоналу складатиметься із таких підрозділів:

1) *аналіз ресурсів праці* (рівень, динаміка і структура персоналу підприємства, рух персоналу, професійно-кваліфікаційний склад);

2) *внутрішній аналіз витрат праці* (аналіз трудомісткості основних видів продукції; рівня, динаміки і структури оплати праці, витрат на навчання, підготовку і перепідготовку персоналу й ін.);

3) *аналіз ефективності праці* (аналіз рівня і динаміки продуктивності праці за окремими договорами, замовленнями і по підприємству в цілому; аналіз факторів зростання продуктивності праці; оцінка з автоматизації і механізації, ефективності, техніко-економічних заходів, спрямованих на це; аналіз співвідношення зміни продуктивності й оплати праці);

4) *аналіз соціального розвитку* (визначення рівня та структури розподілу коштів фонду соціального розвитку, споживання соціальних благ і т.д.).

Зупинимось конкретніше на кожному з вищезгаданих напрямів.

Аналіз ресурсів праці складається з:

- аналізу чисельності працюючих (рівня, структури, руху);
- аналізу фондів часу (рівня, структури).

*Показники аналізу чисельності, структури і руху трудових ресурсів.*

Результати господарської діяльності залежать від ефективності використання живої праці – найбільш активного і вирішального фактора виробництва.

Забезпеченість підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції, ефективному використанню обладнання, машин, механізмів, зниженню собівартості та зростанню прибутку.

Основними показниками використання трудових ресурсів є дані про чисельність персоналу різних категорій і професій, його кваліфікацію та освітній рівень, про витрати робочого часу в людино-днях, людино-годинах, кількість виробленої продукції або виконаних робіт, а також відомості про рух особового складу підприємства, дослідження соціальних аспектів трудової діяльності, дані про рівень санітарно-гігієнічних виробничих і побутових умов. Показники аналізу чисельності і складу працівників та його проведення схематично показано на рис. 5.1.

*Показники чисельності і складу працівників.*

*Трудовий потенціал колективу* характеризують наступні показники:

- професійно-кваліфікаційний потенціал: професійна структура персоналу; функціональна структура; кваліфікаційна структура; структура персоналу за рівнем освіти; структури персоналу за стажем роботи;

- психофізіологічний потенціал: статевовікова структура персоналу; інтенсивність, питома вага праці; показники захворюваності (загальної, професійної); показники працездатності працівників;

- творчий потенціал: число рацпропозицій і винаходів, поданих працюючими; участь працюючих у діяльності творчих груп (наприклад, кружках якості); участь у розробці інновацій, професійних конкурсах і т.д.;

- мотиваційний потенціал: задоволеність працею; показники відношення до праці; стан соціально-психологічного клімату в колективі; плинність кадрів і т.д.;

- моральний потенціал: стан трудової дисципліни і т.п.

За цими показниками виконується оцінка стану трудового потенціалу організації і виявляються структурні зміни, що відбулися в її складі за ряд років.

Ці показники складно виміряти чисельно, вони є скоріше якісними та їх характеристика буде скоріше описовою та носитиме рекомендаційний характер. Виміряти рівень трудової мотивації, ступінь задоволеності працею, стан соціально-психологічного клімату в колективі можна в основному лише соціологічними методами – анкетування, опитування, інтерв'ювання і т.д. Однак ці показники необхідні для оцінки стану трудового потенціалу підприємства.

Крім оцінки трудового потенціалу, дослідниками пропонується оцінювати трудову активність персоналу, тобто здатність високо ефективно працювати, використовуючи весь особистісний потенціал.

*Показники, що характеризують трудову активність персоналу, розділяють на групи:*

1) виробничо-економічні показники (продуктивність праці, рівень виконання трудових норм, якість продукції, витрати робочого часу, економія матеріальних ресурсів, трудова дисципліна і т.д.);

2) показники творчої активності (участь у націоналізаторстві, винахідництві, розробці інновацій, пошуку не використаних резервів);

3) показники розвитку особистості (підвищення рівня освіти, кваліфікації, культури праці, розширення професійного профілю, трудова кар'єра і т.д.);

4) показники суспільної активності у сфері виробництва (участь у роботі громадських організацій, керуванні підприємством, у виробленні і прийнятті господарських рішень, гуртки якості і т.д.).

Визначення рівня трудової активності висвітлює, наскільки персонал організації є самостійним, проявляє свої трудові та творчі здібності і чи має можливості самореалізації у процесі трудової діяльності.

Трудова активність визначається особистісними, внутрішньовиробничими, регіональними, народногосподарськими факторами. Сучасні економісти для оцінки трудової активності персоналу структурного підрозділу використовують показник порівняльної напруженості праці за чисельністю, що характеризує ступінь використання кадрів підрозділу (ділянки, цеху, виробництва, відділу) у порівнянні з їх використанням у системі більш високого рівня. Розрахунок даного показника може бути проведений на основі наступної формули:

$$T_{ni} = \frac{1 - K_i}{1 - \sum K_l - K_i} \quad (5.1)$$

де  $K_l$  та  $K_i$  відповідно резерви чисельності працюючих на плановану програму в  $i$ -тому підрозділі і по об'єднанню в цілому.

Для визначення якості трудового потенціалу на рівні організації в цілому можна використовувати показник вартості трудового потенціалу підприємства, який розраховується за формулою:

$$Втр = ФЗп + ФМз + Вн + Впп + Впк_f \quad (5.2)$$

де  $ФЗп$  – фонд заробітної плати промислово-виробничого персоналу підприємства;

$ФМз$  – фонд матеріального заохочення;

$Вн$  – витрати на навчання кадрів;

$Впп$  – витрати, пов'язані з їхньою перепідготовкою;

$Впк$  – витрати на підвищення кваліфікації промислово-виробничого персоналу.

Цей показник містить, окрім складу матеріальної винагороди також і оцінку витрат на розвиток персоналу, іншими словами на його навчання, підготовку та перепідготовку.

Основний недолік запропонованих показників полягає в тому, що в основі їх розрахунку лежить заробітна плата, що не відображає реальну вартість робочої сили. Її рівень на сучасних підприємствах усе частіше залежить від фінансового стану підприємства, галузі, структурної перебудови економіки, інфляції, рівня цін і інших факторів, і не відображає якісні характеристики трудового потенціалу робітників.

Таким чином, для вимірювання трудового потенціалу підприємства можна використовувати наступні *кількісні показники*:

- чисельність персоналу (середньооблікова, явочна);
- ефективність використання робочого часу (коефіцієнт використання встановленої тривалості робочого дня і робочого періоду, інтегральний коефіцієнт використання роб. часу);
- виробіток продукції на одного працівника;
- збалансованість робочих місць і працюючих на підприємстві (додаткова потреба або надлишок робочої сили).

У соціальний паспорт підприємства включаються наступні блоки:

- *блоки, пов'язані з кадровою і соціально-демографічною структурою колективу.*

Складається із двох груп показників: дані про соціально-демографічну структуру, тобто загальна кількість працівників, розподіл їх за статтю і віком, інформація про соціальну структуру колективу, тобто скільки буде робітників, інженерно-технічного персоналу, службовців, менеджерів, учнів і т.д. і як ці дані будуть змінюватися; дані про рівень освіти (загальної і спеціального) і кваліфікації про те, як вони будуть змінюватися протягом п'яти років, інформація про підготовку нових робітників, підвищення кваліфікації досвідчених кадрів і фахівців.

- *блок показників, пов'язаних з умовами праці:* містить дані про профілактику захворювань, загальних і професійних, зміцнення здоров'я і підвищення працездатності кадрів, про запровадження в дію санітарно-побутових приміщень, об'єктів, медичного обслуговування, заходу щодо поліпшення охорони праці.

- *блок показників, пов'язаних з рівнем споживання матеріальних благ, підвищенням життєвого рівня працівників,:* включає ріст заробітної плати, підвищення тарифних ставок, поліпшення життєвих умов, забезпечення дітей працівників місцями в дошкільних установах, проблеми охорони здоров'я працівників.

Після збору даних, які містяться у соціальному паспорті, їх узагальнюють і аналізують. При чому розраховуються середні показники по колективу та встановлюються взаємозв'язки між ними. На підставі нагромадження динамічних рядів, що характеризують соціальні структури колективу за ряд років, можуть бути визначені тенденції і характер змін цих структур. Отримані на цій основі дані порівнюють з цілями організації і роблять висновки про відповідність або невідповідність параметрів, пропонують рекомендації для прийняття необхідних управлінських рішень. Таким чином, можна визначити досягнутий колективом

рівень соціального розвитку, потенціал і резерви, напрямок розвитку на перспективу. Результат аналізу надається у спеціальних доповідних записках і довідках.

Далі потрібно проаналізувати структуру прибуття та вибуття з підприємства. В інтересах контролю за роботою кадрових служб фірм необхідно визначити не тільки загальне число прийнятий і звільнених за даний період працівників, але і розподіл їх за джерелами надходження і напрями вибуття.

За даними про наявність і рух кадрів, у цілому і за категоріями і групами персоналу будується *баланс руху кадрів* (баланс ресурсів робочої сили) за такою схемою (табл. 5.1)

Таблиця 5.1

### Схема балансу руху кадрів

Категорії і групи персоналу	Наявність на початок періоду	Надійшло за період		Вибуло за період		Наявність на кінець періоду	У тому числі, які працювали весь період
		всього	у тому числі за джерелами	всього	у тому числі за джерелами		

Для оцінки якості роботи фірми з кадрами можна використовувати і систему показників, що характеризують інтенсивність обороту кадрів і особливості цього обороту.

Розглянемо основні із них:

1) *коефіцієнт інтенсивності обороту з прийому* ( $K_n$ ) – відношення числа прийнятих за період працівників ( $Ч_n$ ) до середньооблікового їх числа ( $Ч_c$ ):

$$K_n = Ч_n / Ч_c \quad (5.3)$$

2) *коефіцієнт обороту по вибуттю* ( $K_v$ ) – відношення числа вибулих за період працівників ( $Ч_v$ ) до середньооблікового їх числа ( $Ч_c$ ):

$$K_v = Ч_v / Ч_c \quad (5.4)$$

3) *коефіцієнт плинності* ( $K_{пл}$ ) – відношення числа вибулих за період працівників за власним бажанням через невідповідність кваліфікації за порушення трудової дисципліни за аналізований період часу ( $Ч_{вт}$ ) до середньооблікового числа працівників за той же період ( $Ч_c$ )

$$K_{пл} = Ч_{вт} / Ч_c \quad (5.5)$$

4) *коефіцієнт заміщення* ( $K_z$ ) – відношення різниці числа прийнятих і вибулих працівників до середнього облікового їх числа:

$$K_z = (Ч_n - Ч_v) / Ч_c \quad (5.6)$$

Якщо різниця в чисельнику коефіцієнта позитивна, то число прийнятих перевищує число вибулих. Можна вважати, що частина прийнятих на роботу відшкодовує збиток ресурсів робочої сили в зв'язку зі звільненнями, а частина прийнятих використовується на знову створених робочих місцях. Негативне значення коефіцієнта виникає, коли число звільнених перевищує число знову прийнятих, що може бути пов'язане зі скороченням обсягу виробництва, ліквідацією частини робочих місць у зв'язку з технічним переозброєнням і з ряду інших причин.

5) *коефіцієнт сталості кадрів* – відношення числа працівників, які відпрацювали весь звітний період, до їхнього числа на кінець цього періоду.

Цей коефіцієнт доповнює коефіцієнт плинності і застосовується для оцінки ефективності кадрової політики фірми, тому що не викликаний об'єктивними причинами, оборот робочої сили призводить до зниження ефективності її використання у виробництві.

Знову прийнятих працівників необхідно довчати, надавати їм час на адаптацію до конкретних умов роботи на даній фірмі, а в зв'язку зі звільненнями працівників фірма несе

втрати, пов'язані з раніше понесеними нею витратами на навчання і задоволення деяких соціальних потреб працівників, які звільняються.

*Аналіз використання робочого часу.*

Як свідчить статистика, загальна величина робочого часу протягом року має сталу тенденцію до зменшення. Зараз законодавчо встановлено п'ятиденний робочий тиждень (40 робочих годин).

Використання робочого часу робітників аналізується за допомогою таких двох показників, як *середня кількість днів, відпрацьованих робітником за звітний період* (місяць, квартал, рік), і *середня тривалість робочого дня* (зміни).

Ці показники можна обчислити на підставі даних звіту підприємства з праці.

Перший показник – *тривалість робочого періоду* в днях (явочні дні), залежить від таких факторів:

- кількість вихідних і святкових днів;
- кількість днів чергової відпустки;
- інші види відпусток, передбачених законодавством;
- кількість днів непрацездатності;
- неявка на роботу з дозволу адміністрації;
- прогули;
- інші.

Другий показник – *тривалість робочого дня* (зміни) робітника задають такі фактори:

- величина нормативного робочого тижня;
- час простою впродовж дня, зафіксований в обліку;
- час понадурочної роботи (збільшує величину показника);
- час інших скорочень робочого дня, передбачених законодавством (для підлітків, матерів-годувальниць тощо).

Під час аналізу знаходять відхилення цих показників від плану, а також порівнюють їх із аналогічними показниками за минулі періоди, встановлюють конкретні причини можливих відхилень.

При цьому слід звернути особливу увагу на величину зафіксованих в обліку непродуктивних втрат робочого часу через такі обставини:

- неявка на роботу з дозволу адміністрації;
- прогули й цілодобові простої;
- внутрішньозмінні простої, зафіксовані в обліку;
- облікований брак продукції.

Вивчення структури календарного фонду часу працівників по фірмі в цілому і за окремими категоріями і групам працівників здійснюється на практиці шляхом складання *балансу робочого часу* (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

**Баланс робочого час**

Ресурси робочого часу за звітний рік	Людино-дні	Використання ресурсів робочого часу	Людино-дні
---	------------	--	------------

1. Календарний фонд часу 2. Святкові і вихідні дні 3. Табельний фонд часу 4. Чергові відпустки	1. Відпрацьовано, усього 2. Час не використаний з поважних причин, усього, у тому числі: відпустки; відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами; через хворобу інші неявки, дозволені законом. 3. Втрати робочого часу усього, у тому числі: неявки з дозволу адміністрації; прогули; цілоденні простої.	
Максимально можливий фонд	Максимально можливий фонд часу	

Кількість затраченої праці обліковується в людино-годинах і в людино-днях. Відпрацьованим людино-днем вважається день, коли працівник прийшов на роботу і приступив до неї незалежно скільки годин працював (чи повну зміну, чи неповну, тобто якщо були простої, чи більше зміни, якщо були понаднормовані години). У всіх цих випадках він відпрацював 1 людино-день.

Середня фактична тривалість робочого дня може відрізнятись від встановленої за рахунок простоїв і понаднормових робіт.

*Середня тривалість робочого дня становить:* кількість відпрацьованих за рік людино-годин, розділену на середньоспискову чисельність персоналу за рік.

$$\overline{Тр.д.} = \frac{\sum \text{люд} - \text{год за рік}}{\overline{Ч}} \quad (5.7)$$

Якщо за звітний період підприємство відпрацювало 356400 люд./год., і 53200

люд./дні, то середня тривалість робочого дня становитиме

$$\overline{Тр.д.} = \frac{356400}{53200} = 6,7 \text{ год}$$

Залежно від конкретних умов праці на фірмі номенклатура статей балансу робочого часу може варіюватися.

Методика розрахунку фондів робочого часу в людино-днях наведена на прикладі даних про діяльність підприємства (табл. 5.3.):

Таблиця 5.3

**Розрахунок фондів робочого часу**

Показники	Фактичне значення
Середньоспискова чисельність робітників, люд.	500
Відпрацьовано, люд.-днів.	110800
Число людино-днів неявок на роботу, всього	71700
в тому числі:	
щорічні відпустки	9000
учбові відпустки	120
відпустки у зв'язку з вагітністю та родами	480
неявки по хворобі	5000
інші неявки, дозволені законом	250
неявки з дозволу адміністрації	300
прогули	50
Кількість людино-днів святкових та вихідних	56500
Число відпрацьованих людино-годин, усього	875241
в тому числі понаднормово	11079

За цими даними можна розрахувати:

1) Календарний фонд робочого часу – як суму численності явок та неявок на роботу (110800 + 71700 = 182500 людино-днів) або як добуток чисельності робітників на кількість календарних днів року (500 x 365 = 182500 людино-днів);

2) Табельний фонд робочого часу – як вирахування з календарного фонду часу кількості святкових і вихідних днів (182500 – 56500 = 126000 людино-днів);

3) Максимально можливий фонд робочого часу – як вирахування з календарного фонду часу кількості щорічних відпусток та святкових і вихідних днів (182500 – 56500 – 9000 = 117000 людино-днів).

*При проведенні аналізу балансу робочого часу одного робітника, в ньому розраховують:*

- календарний фонд – кількість днів протягом планового року;

- номінальний фонд — календарна кількість днів у плановому році з відрахуванням вихідних і святкових днів;

- плановий реальний або ефективний фонд робочого часу – вирахування з номінального фонду цілоденних втрат робочого часу, пов'язаних із планованими черговими відпустками, неявками з причини хвороби, відпустками у зв'язку з вагітністю та пологами, виконанням службових і державних обов'язків.

Якщо до планового реального фонду часу одного робітника додати фактичну відпустку з дозволу адміністрації, прогули і цілодобові простої, то одержимо *звітний баланс робочого часу одного робітника*.

Вище перераховані показники є *абсолютними показниками використання робочого часу*, окрім них обчислюють *відносні показники*, які характеризують ступінь використання того або іншого фонду часу, шляхом визначення питомої ваги відпрацьованого часу у відповідному фонді робочого часу. Для з'ясування ступеня використання робочого часу визначають також *середньофактичну тривалість робочого періоду* та *середню встановлену тривалість* (заплановану).

*Середньофактична тривалість робочого періоду* показує скільки днів фактичної роботи припадає на одного середньооблікового робітника за період. Вона визначається відношенням відпрацьованих людино-днів до середньоспискової кількості робітників.

Якщо поділити фактичну тривалість періоду на встановлену, то отримаємо *коефіцієнт використання встановленої тривалості робочого періоду*:

$$K_{\text{вик.р.ч.}} = T_{\text{ф}} / T_{\text{визн}} \quad (5.8)$$

Для характеристики використання робочого дня визначають показники середньофактичної (повної та нормованої) і середньої встановленої тривалості робочого дня.

*Середньофактична тривалість робочого дня* показує кількість годин фактичної роботи, які припадають у середньому на одного робітника за один день.

*Повна тривалість робочого дня* визначається як частка від ділення відпрацьованих людино-годин, включаючи понаднормові, на кількість відпрацьованих людино-днів.

*Нормована тривалість робочого дня* – це відношення фактично відпрацьованих людино-годин у нормований час за зміну до кількості відпрацьованих людино-днів.

*Середня встановлена тривалість робочого дня* визначається виходячи з тривалості робочого дня, яка встановлена трудовим законодавством України. Але вона неоднакова для всіх робітників, які зайняті в економіці. Тому, середня встановлена тривалість робочого дня може бути розрахована на основі даних про чисельність окремих груп робітників, які мають відповідну (для кожної групи) установлену тривалість робочого дня. З цією метою

використовують *середню арифметичну зважену*.

Для аналізу ефективності використання робочого часу розраховують *коефіцієнт використання реального (ефективного) фонду робочого часу* одного робітника ( $K_{рф}$ ) за формулою:

$$K_{рф} = (100 - d_{нрв.ф}) / (100 - d_{нрв.в}) \quad (5.9)$$

де  $d_{нрв.ф}$  – витрати робочого часу у звітному періоді, %.

$d_{нрв.в}$  – витрати робочого часу у базисному періоді, %.

Ефективність використання робочого часу визначають можливим скороченням чисельності працюючих і величиною недоданої продукції за рахунок втрат і нераціональних витрат робочого часу.

За допомогою стандартних формул аудитор може прорахувати втрати робочого часу за рахунок зниження кількості прогулів, простоїв, хвороб, невиходів з дозволу адміністрації, поліпшення умов праці, що дозволяє збільшити бюджет робочого часу. Ці показники впливають на вивільнення й економію чисельності за рахунок збільшення бюджету часу,

*Аудит якості праці* через його багатофакторності не можна визначити за якоюсь однією формулою. Якість праці визначається великою кількістю умов і показників: відсутність рекламацій і порушень технологічної дисципліни, покращення споживчих і фізичних властивостей товарів і послуг, відсутність порушень техніки безпеки, здавання продукції за першою вимогою. Як показник трудової діяльності якість праці можна застосовувати переносячи його зміст на якість продукції.

В сферу аудиту якості праці підпадають втрати від браку, зниження яких підвищує якість праці і дає економію робочого часу, оскільки є можливість збільшити випуск продукції без додаткових витрат праці. Під час аналізу якості праці може бути розглянуто питання економії чисельності персоналу за рахунок скорочення втрат бракованої продукції.

## 5.2. *Внутрішній аналіз витрат праці*

Внутрішній аналіз витрат праці здійснюється за наступними напрямками:

- аналіз зміни продуктивності праці і трудомісткості виробництва продукції за найважливішими її видами, по підприємству в цілому;
- аналіз рівнів і динаміки зміни зарплатомісткості найважливіших видів продукції і всієї реалізованої продукції;
- аналіз використання фонду заробітної плати і середньої заробітної плати.

*Аналіз продуктивності праці* найбільш трудомістка частина, яка має реальне практичне значення. Продуктивність праці – це узагальнюючий показник ефективності роботи підприємства. Основна мета аналізу продуктивності праці – виявлення резервів її зростання.

Під час аналізу з'ясовують ступінь виконання виробничих планів зі зростання продуктивності праці і її динаміки, тобто зміна цього показника в часі. Далі розглядається вплив зростання продуктивності праці на обсяг виготовлених товарів і послуг і, нарешті, ступінь впливу на продуктивність праці багатьох інших факторів.

Для оцінки рівня продуктивності праці застосовується система узагальнюючих, часткових і додаткових показників (табл. 5.4)

Таблиця 5.4

### *Показники продуктивності праці на підприємстві*

ПОКАЗНИКИ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ		
Загальні	Часткові	Додаткові



Середньорічний виробіток продукції одним працюючим	Витрати часу на виробництво одиниці продукції (трудомісткість)	Витрати часу на виробництво одиниці кожного виду продукції
Середньоденний виробіток продукції одним працюючим	Випуск продукції певного виду за 1 люд.-год.	Обсяг виконання робіт за одиницю часу
Середньорічний виробіток продукції одним робітником		

Виконання плану підвищення продуктивності праці може бути проаналізоване за місяць, квартал і будь-який інший період, з початку року з наростаючим підсумком.

Фактичний ріст продуктивності праці порівнюються з базовим або плановим.

Даний показник часто називають *індексом зміни продуктивності праці*. Його визначають за формулою:

$$\pm \Delta Ппр = (Вб(пл) \times Вфак) / Вфак \quad (5.10)$$

де  $\Delta Ппр$  – зміна продуктивності праці (виробітку);

$Вб(пл)$  – виробіток продукції в розрахунку на одного працюючого в базисному періоді (за планом);

$Вфак$  – фактичний виробіток продукції в звітному періоді.

Зростання продуктивності праці може бути досягнуто за рахунок кращого використання робочого часу, підвищення технічного рівня виробництва та інших факторів. Усі техніко-економічні фактори, що впливають на підвищення продуктивності праці, можна поділяють на:

- 1) підвищення технічного рівня виробництва;
- 2) структурні зрушення у виробництві, тобто зміна частки окремих видів продукції в загальному обсязі виробництва;
- 3) вдосконалення управління організації виробництва і праці;
- 4) зміна обсягу виробництва продукції;
- 5) галузеві фактори, наприклад зміна гірничо-геологічних умов, вміст корисних речовин у руді тощо;
- б) введення в дію і освоєння нових об'єктів.

Під час аналізу зростання продуктивності праці за рахунок покращення використання робочого часу використовується формула відносної (або абсолютної) економії чисельності працівників за окремими факторами або їх сукупності.

Відносна економія чисельності працівників ( $E_{чп}$ ) розраховується за формулою:

$$E_{чп} = Ч_{баз} \times K_{об} \times Ч_n, \quad (5.11)$$

де  $Ч_{баз}$  – чисельність промислово-виробничого персоналу в окремих структурних підрозділах у базисному періоді, осіб;

$K_{об}$  – коефіцієнт збільшення обсягу виробництва продукції у плановому періоді;

$Ч_n$  – умовна чисельність промислово-виробничого персоналу, розрахована в цілому по підприємству.

Аналіз зростання продуктивності праці в результаті підвищення технічного рівня виробництва дозволяє виявити вивільнення чисельності робітників у результаті впровадження нового обладнання, механізації і автоматизації виробництва, скорочення витрат ручної праці, поліпшення використання устаткування.

Розраховується за формулою:

$$E_{mp} = \left( 1 - \frac{M \times 100}{M_{cm} \times 100 + M_m \times P_n} \right) \times \frac{Q_e}{T_k} \times \frac{T_d}{T_k} \quad (5.12)$$

де  $M$  – загальна кількість одиниць обладнання;

$M_{cm}$  – кількість немодернізованого обладнання;

$M_m$  – кількість нового і модернізованого обладнання;

$P_n$  – ріст продуктивності праці під час експлуатації нового або модернізованого обладнання, %;

$T_d$  – число місяців дії нового або модернізованого обладнання;

$T_k$  – календарна кількість місяців у розрахунковому періоді.

При цьому визначаються:

- економія робочої сили від зниження трудомісткості продукції за рахунок підвищення технічного рівня виробництва;
- економія чисельності персоналу при впровадженні нового обладнання і модернізації діючого;
- економія робочої сили при виконанні плану механізації й автоматизації виробництва, упровадженні нових технологічних процесів;
- економія чисельності персоналу за рахунок удосконалювання організації виробництва, праці і управління;
- відносна економія чисельності робітників, під час впровадження заходів, спрямованих на зниження плинності кадрів у звітному періоді в порівнянні з базисним;
- економія чисельності робітників за рахунок скорочення числа випадків невиконання норм виробітку;
- відносне зменшення чисельності робітників за рахунок підвищення кваліфікації, у результаті чого скорочується кількість робітників, що не виконують норму виробітку.

Розрахунок можливого зростання продуктивності праці здійснюється на основі економічної оцінки впливу окремих чинників на рівень виробництва продукції. Як міра впливу цих чинників на зростання продуктивності праці приймається *відносна економія робочої сили* від впровадження тих чи інших організаційно-технічних заходів:

$$E_c = TM_{zn} / (\Phi \times K_{nv}) \quad (5.13)$$

де  $E_c$  – економія чисельності робітників, осіб;

$TM_{zn}$  – зниження трудомісткості виробничої програми, л/год.;

$\Phi$  – фонд робочого часу на одного середньооблікового робітника, год.;

$K_{nv}$  – плановий коефіцієнт виконання норм виробітку.

*Приріст продуктивності праці* за рахунок конкретного резерву чи чинника визначається:  $\Delta P_n = (E_c \times 100) / (C_p - E_c)$  (5.14)

де  $\Delta P_n$  – приріст продуктивності праці внаслідок відносної економії робочої сили за рахунок того чи іншого резерву, %;

$C_p$  – розрахункова чисельність робітників (визначається на плановий обсяг робіт з урахуванням базового виробітку), осіб.

Зростання обсягу виробництва зарахунок зростання продуктивності праці на підприємстві розраховується за формулою:

$$\Delta Q_{nn} = 100 - \frac{\Delta C}{\Delta VP} \times 100 \quad (5.15)$$

де  $\Delta Q_{nn}$  – приріст виробництва за рахунок зростання продуктивності праці;

$\Delta C$  – приріст чисельності робітників;

*ΔВП* - приріст обсягу виробництва.

Під час планування продуктивності праці у вітчизняних організаціях застосовуються два методи: метод прямого рахунку і метод планування за чинниками.

За допомогою *методу прямого розрахунку* розраховується можливе зменшення чисельності персоналу під впливом конкретних організаційних і технічних заходів. При цьому спочатку визначається планова чисельність персоналу за окремими категоріями з урахуванням її можливого скорочення в результаті впровадження запланованих заходів. Потім на підставі розрахованої планової чисельності персоналу і планового випуску продукції обчислюються рівень продуктивності праці і темпи її зростання порівняно з базовим періодом.

В умовах ринку поширеним є другий *метод планування* продуктивності праці, оскільки він дозволяє виділити вплив зовнішніх чинників, не залежних від організації. Застосування методу планування за чинниками припускає, перш за все, чітку класифікацію чинників, єдину для всіх рівнів управління.

Кількісний вплив окремих чинників на підвищення ПП визначається через відносну економію чисельності працівників за рахунок впливу того чи іншого чинника або їх сукупності.

Під час проведення аналізу встановлюється ступінь виконання плану із зростання продуктивності праці, динаміка цього показника, якою мірою продуктивність праці забезпечує приріст обсягу виробництва, які чинники сприяли перевиконанню або недовиконанню плану зі зростання продуктивності праці.

Подальше проведення аналізу відбувається у напрямі вивчення зростання продуктивності праці за чинниками. Їх вплив на зростання продуктивності праці оцінюється у відносній економії робочої сили.

*Аналіз оплати праці* складається з аналізу витрат засобів на оплату праці і містить:

- визначення середньої заробітної плати за категоріями персоналу;
- обґрунтування форм і системи оплати праці;
- аналіз ефективності систем преміювання;
- аналіз використання і розподілу засобів, що направляються у фонд споживання;
- визначення фінансового резерву на аналізований період.

Ці дані заносяться в таблицю, яка характеризуватиме споживання, фактичні витрати і відхилення фактичних витрат від планових в абсолютних величинах і у відсотках.

У фонді споживання приблизно три чверті засобів припадає на оплату праці, включаючи витрати на надання соціальних виплат і пільг, а також стимулюючої і компенсаційної виплати. Тому аналіз фактичних витрат фонду оплати праці – важливий етап оцінки ефективності роботи адміністрації. Головне в цьому аналізі – порівняння величини витрати цих засобів у порівнянні зі зміною обсягу виробництва продукції.

Обсяг фонду оплати не залежить від складу і чисельності працюючих на підприємстві і регламентується двома величинами: обсягом фондоутворюючого показника (чиста продукція або інший вимірник продукції, робіт або послуг) і встановленим для даного підприємства нормативом.

Метою аналізу заробітної плати на підприємствах є з'ясування ступеня економічної доцільності її витрачання, щоб недопустити порушення пропорцій між грошовим обігом, фондом товарів і платоспроможним попитом населення.

Аналіз використання фонду заробітної плати звичайно починають з визначення

економії або перевитрати ФЗП за передбаченими витратами і категоріями працівників.

На другому етапі аналізу визначають витрачання фонду заробітної плати за категоріями працівників, а також вивчають чинники, за рахунок яких отримана його економія або перевитрата. Такими чинниками є чисельність працівників і зміна середньої заробітної плати.

Негативно впливають на загальне витрачання коштів на оплату праці підприємства непродуктивні виплати (доплати працівникам за понаднормову роботу, оплата цілоденних і внутрішньозмінних простоїв не з вини працівників). Перевитрати ФЗП свідчать про певні недоліки в наявній організації праці і маркетинговій діяльності.

$$\frac{ЗПсПВП}{ПВП_{пл}} = \frac{ФЗП_{пл}}{ПВП_{пл}} \quad (5.16)$$

$$ФЗП_{пл} = ФЗП_б \times (IQ / I_{пл}) \times I_{сп} \quad (5.17)$$

На найближчий період визначений наступний порядок формування фонду заробітної плати, що встановлюється підприємством за нормативом до показника, прийнятому для вирахування продуктивності праці (чиста продукція або інший вимірник):

- за нормативом заробітної плати на одиницю продукції в натуральному вираженні або на карбованець обсягу продукції;

- за нормативом за кожен відсоток приросту обсягу продукції.

Підприємству дозволено в межах загального фонду заробітної плати самостійно формувати фонди заробітної плати за видами діяльності і категоріями працюючих. Воно має право поєднувати засобу фонду заробітної плати і фонду матеріального заохочення у вигляді фонду оплати праці. Контроль витрати фонду заробітної плати здійснюється банками поквартально з обліком затвердженого нормативного співвідношення між приростом середньої заробітної плати і приростом продуктивності праці. При цьому не враховуються суми виплаченої заробітної плати в межах економії, отриманої за рахунок вивільнення чисельності працівників і збільшення фонду матеріального заохочення за повне виконання договірних зобов'язань.

Підприємствам надано право самим вирішувати, які форми оплати праці використовувати, встановлювати пільги і надбавки, визначати порядок преміювання і використання фонду матеріального заохочення. Усе це спрямовано на активізацію людського фактора за рахунок діючого матеріального стимулювання.

### **5.3. Аналіз використання коштів, що спрямовуються на соціальний розвиток**

Кошти, що спрямовуються на соціальний розвиток, надходять до фонду соціального розвитку який залежить від величини доходу підприємства. Чим краще положення підприємства на ринку, тим більше вільних коштів може бути направлено до фонду соціального розвитку, а отже – на користь кожного робітника. Можливість користуватися благами цього фонду для працівників повинна бути у прямій залежності від ефективності їх роботи. Це визначає два основних напрями аналізу використання засобів фонду соціального розвитку – аналіз рівня і структури розподілу в статичі і динаміці та аналіз його споживання на рівні окремого працівника відповідно до ефективності його трудового внеску.

Під час аналізу структури розподілу коштів фонду соціального розвитку розраховуються питомі ваги його окремих елементів і індекси їх фактичної зміни в порівнянні з попереднім роком і з початку планового періоду. Аналіз доповнюється дослідженням ефективності використання коштів за основними напрямками соціального розвитку. Ефективність їх використання виражатиметься відношенням отриманих благ (житло, оздоровчі і туристичні путівки, місця в дошкільних установах і т.д.) до витрат на

надання цих благ працівникам. Для аудитора ця інформація служитиме індикатором соціального розвитку та основних проблем цієї сфери, чи справедливим є процес формування та розподілу соціальних коштів і наскільки ефективно їх використання.

*Аналіз споживання благ, отриманих за рахунок засобів фонду соціального розвитку,* передбачає використання коефіцієнтів ефективності праці окремих працівників. Зазвичай, ці коефіцієнти визначаються радою трудового колективу за підсумками роботи за рік. На доступ до фонду впливають: виробнича, науково-дослідна і суспільна активність працівника.

*Виробнича активність* виражається в якісному виконанні своїх виробничих обов'язків (якість продукції, ритмічність роботи, підвищення професійного рівня).

*Науково-дослідна активність* може оцінюватися за якістю й ефективністю раціоналізаторських пропозицій і винаходів, пропозицій з удосконалення організації виробничого процесу, поліпшення оперативного обліку і т.д.

*Суспільна активність* визначається з урахуванням роботи в громадських організаціях, бюро економічного аналізу і т.д.

В умовах самостійності підприємств трудовим колективам, їх радам надані широкі права з вдосконалення заходів, спрямованих на активізацію людського фактора. Тому, самі колективи визначають значимість результатів працівника за цими напрямками.

Коефіцієнт ефективності праці може визначатися як сума набраних балів або як середня арифметична величина оцінки в балах діяльності за кожним з трьох розглянутих напрямків.

#### **5.4. Загальний аналіз праці, оплати і соціального розвитку**

При проведенні загального аналізу праці, оплати і соціального розвитку складається з дослідження ресурсної, витратної і результатної моделей живої праці. Сутність цих моделей можна розшифрувати як наявність, використання та ефективність праці. При цьому розглядаються питання соціального розвитку трудового колективу, оскільки вони пов'язані з продуктивністю праці, витраченого на виробництво реалізованої продукції.

Отже, *ресурсна модель* вимірює зміну ресурсів праці через сукупність факторів, що впливають на цей показник, і має такий вигляд:

$$\Delta RP = f(\Delta TB, \Delta TC, \Delta TF) \quad (5.18)$$

де  $\Delta RP$  – зміна ресурсів живої праці;

$\Delta TB$  – зміна фонду робочого часу;

$\Delta TC$  – зміна чисельності працюючих;

$\Delta TF$  – зміна фонду оплати праці.

*Витратна модель* визначає якість використання ресурсів праці та фактори, що впливають на трудомісткість виробництва реалізованої продукції і розраховується як:

$$\Delta TE = f(ITN, ITZ, ITP, \Delta FCR) \quad (5.19)$$

де  $\Delta TE$  – зміна трудомісткості виробництва реалізованої продукції;

$ITN$  – індекс фактичної зміни нормативної трудомісткості;

$ITZ$  – індекс фактичної зміни зарплатомісткості виробництва реалізованої продукції;

$ITP$  – індекс фактичної зміни витрат ручної праці;

$\Delta FCR$  – зміна фонду соціального розвитку.

*Модель ефективності використання витрат праці і її оплати* фактично є розрахунком ефективності праці за рахунок зміни наступних показників;

$$\Delta EP = f(\Delta TP, \Delta TO, \Delta FB, \Delta TE) \quad (5.20)$$

де  $\Delta EP$  – зміна ефективності праці;

- $\Delta TP$  – зміна продуктивності праці, розрахованої за реалізованою продукцією;
- $\Delta TO$  – зміна середньої заробітної плати одного працівника;
- $\Delta \Phi B$  – зміна фондозабезпеченості праці;
- $\Delta TE$  – зміна енергооснащеності праці.

Ці три моделі ілюструють головні показники праці з точки зору сукупних факторів, які впливають на них, і можуть бути розраховані тільки після проведення всієї попередньої аналітичної роботи. При проведенні цих розрахунків аудитор наочно висвітлює проблемні питання, якими можуть бути внаслідок невідповідності у потребі та наявній чисельності персоналу, застарілих технології в оплаті праці або соціальної нерівності в організації та багато інших.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Перерахуйте основні показники аналізу праці при проведенні аудиту персоналу.
2. Які показники використовуються при аналізі чисельності, структури і руху персоналу?
3. Як розраховується показник вартості трудового потенціалу підприємства?
4. Що являє собою аналіз соціального паспорту підприємства?
5. Які показники характеризують баланс руху кадрів?
6. Опишіть структуру календарного фонду часу.
7. Що включає аудит якості праці?
8. Які напрями вивчає внутрішній аналіз витрат праці?
9. Як визначити і що показує індекс зміни продуктивності праці?
10. Які показники аналізуються під час аудиту оплати праці?
11. Наведіть структуру аналізу коштів, що спрямовуються на соціальний розвиток.
12. Сутність моделей загального аналізу праці, оплати і соціального розвитку.

## **ТЕМА 6. АУДИТ РОБОЧИХ МІСЦЬ**

- 6.1. Оцінка використання працівників
- 6.2. Аудит продуктивності
- 6.3. Аудит укомплектованості персоналом
- 6.4. Аудит розвитку персоналу
- 6.5. Стратегічний аудит

*Мета – оцінити використання робочих місць на основі аудиту продуктивності, укомплектованості персоналом, розвитку персоналу, стратегічного аудиту.*

### **6.1. Оцінка використання працівників**

Аудит робочих місць проводиться з метою визначення проблем використання робітників. Оскільки вивчення робочих місць, процесів і операцій обов'язкова частина програми управління персоналом, аудитор приділяє цьому напрямку пильну увагу. Він вивчає, наскільки ці процеси й операції погоджені, скоординовані і безпосередньо пов'язані з завданнями організації в цілому.

Робоче місце – це первинна ланка виробництва, зона прикладання праці одного або кількох (якщо робоче місце колективне) виконавців, визначена на підставі трудових та інших діючих норм і оздоблена необхідними засобами для трудової діяльності.

При проведенні перевірки аудитор знайомиться з *описом робочого місця*, або:

- короткою характеристикою робочого процесу, обов'язків працівника і ступеня його відповідальності, висновками про умови роботи;
- з описом особистісних і професійних характеристик, необхідних для виконання роботи;
- результатами підбору працівників на робочі місця та їх відповідності;
- порівнянням планової і фактичної продуктивності праці;
- оглядом діючої системи винагород в організації;
- оцінкою результатів розробки і впровадження програм підготовки кадрів і підвищення кваліфікації;
- наявністю і реалізацією програм переміщень і кар'єри в організації;
- програмою безпеки і здоров'я працівників.

Усі вищезгадані питання тісно зв'язані з аналізом робочих місць. При проведенні аудиту робочих місць зазвичай дотримуються таких етапів:

1) *аудит продуктивності* – визначення рівня продуктивності праці, можливостей його підвищення в порівнянні з іншими організаціями подібного типу; відповідно на цьому етапі аудиту аналізуються показники конкретних робочих місць, проблем продуктивності праці та програм управління нею, рівня ефективності використання робочого часу та пошуку можливостей його покращення і т.д.;

2) *аудит укомплектованості персоналу* – вивчає, наскільки наявні робітники відповідають займаним посадам, їх якісним та кількісним показникам; оцінюються конкретні робочі посади, складність праці, кількісні характеристики особистого трудового внеску робітників у результат роботи організації і т.д.;

3) *аудит розвитку персоналу* – оцінка умов розвитку персоналу з урахуванням стратегії організації і її управлінських можливостей, можливі ризики; визначаються напрями та ефективність впровадження програм підготовки та перепідготовки персоналу, алгоритм визначення потреб у навчанні персоналу, критерії оцінки кандидатів до включення у програми підвищення кваліфікації, робота з кадровим резервом, планування кар'єри і т.п.

## **6.2. Аудит продуктивності**

Розрахунок продуктивності є співвідношення між результатом і ресурсами, витраченими для його досягнення. Отже, чим менше буде витрачено на досягнення високої результативності, тим краще для власника організації. Відомо, що продуктивність праці вимірюється обсягом продукції за одиницю витрат праці, тому в контексті робочого місця потрібно визначити, які фактори впливають на витрати праці і як підвищити її ефективність.

На рівень продуктивності праці безпосередньо впливають технічний прогрес, фондоозброєність, якість робочої сили, соціально-трудова відносина, організація й умови праці, ефективність розподілу, поєднання різних видів ресурсів.

При проведенні аудиту продуктивності аудитор буде своєю системою показників шляхом *порівняльного аналізу робочих місць*.

Продуктивність – це кількість продукції, виготовленої за одиницю робочого часу або кількість часу, витраченого та виготовлення одного виробу.

Найпростіші *методи вимірювання продуктивності праці* залежать від способу визначення обсягів виробленої продукції. Розрізняють натуральний, трудовий і вартісний (грошовий) методи.

1) Сутність натурального методу полягає в тому, що обсяг виробленої продукції і продуктивність праці розраховуються в натуральних одиницях (штуках, тоннах, метрах

тощо). Цей метод має широке застосування всередині підприємства: на робочих місцях, у бригадах, на окремих дільницях тих галузей, які виробляють однорідну продукцію (електроенергетика, видобувні галузі промисловості).

2) Трудовий метод найчастіше використовується на робочих місцях, у бригадах, на виробничих дільницях і в цехах, де обсяг виробленої продукції або виконаних робіт визначається в нормо-годинах. За науково обґрунтованих і на певний період незмінних норм цей метод достатньо точно характеризує зміни продуктивності праці. Трудовий метод має обмежене застосування, оскільки він базується на використанні незмінних норм, що суперечить необхідності перегляду норм у міру здійснення організаційно-технічних заходів. Окрім того, досі на підприємствах розраховується здебільшого технологічна трудомісткість, яка виражає затрати часу лише основних робітників. І самі норми трудових затрат для них часто непорівняльні у зв'язку з різним ступенем їх обґрунтованості. Відсутні науково обґрунтовані нормативи праці на окремі види робіт або трудові функції.

3) У сучасних умовах найпоширенішим методом вимірювання продуктивності праці є вартісний (грошовий), який ґрунтується на використанні вартісних показників обсягу продукції (валова, товарна продукція, валовий оборот, нормативна вартість обробки, чиста, нормативно-чиста й умовно-чиста продукція, валовий дохід). Перевага вартісного методу полягає в можливості порівняння різнорідної продукції з витратами на їх виготовлення як на окремому підприємстві або в галузі, так і економіки в цілому. У зв'язку з цим вартісний метод застосовується на всіх етапах планування й обліку як на галузевому, так і на територіальному рівнях.

Але на практиці найбільш широко застосовуються наступні методи виміру продуктивності праці: нормативний і багатокритеріальний метод, багатofакторна модель виміру продуктивності праці. Аналіз продуктивності праці описаний вище [25].

*Нормативний метод* – організаційний метод виміру продуктивності, орієнтований на розвиток системи вимірювання при активному залученні персоналу. Став широко використовуватися з розвитком комп'ютерно-інформаційних служб. Метод базується за принципом номінальних груп (МН) та дельфійським принципом (МД — полягає в систематичному збиранні думок експертів з метою їх узагальнення). Нормативний метод придатний для малих одиниць аналізу (робочих груп, відділів). Його також застосовують для заводів, служб, чи фірми в цілому. Нормативний метод використовується і в стратегічному плануванні та при перспективному вирішенні проблем.

*Багатofакторна модель виміру продуктивності* загалом базується на використанні звітних даних, а не з використанням інформації від працівників. Процедура направлена “зверху вниз” (а не знизу вверх) і базується на використанні тільки коефіцієнтів та індексів для виміру продуктивності. Модель використовують із метою:

- отримання загального інтегрованого вимірника продуктивності праці для підприємства;
- забезпечення аналітичної ревізії динаміки показників продуктивності праці;
- підготовки фінансових звітів;
- оцінювання і вимірювання впливу відхилень продуктивності на прибутковість;
- оцінювання ефективності окремих заходів (гуртки якості, впровадження системи контролю якості, стимулювання технологічних інновацій);
- оцінювання вигід від розрахунку продуктивності праці на підприємстві;
- отримання даних для стратегічного планування (використання потужностей, організація збуту, регулювання витрат та штатів, управління якістю, ціноутворення та ін.).



*Багатокритеріальний метод виміру продуктивності праці* (його ще називають матрицею мети) дозволяє виміряти та отримати агрегований (об'єднаний) індекс показників продуктивності праці. Цей метод тісно пов'язаний з попередніми двома і базується на їх методиках розрахунків. Сама процедура складається з наступних етапів:

- визначення і ранжування критеріїв, за котрими оцінюють продуктивність;
- оцінка відносної значимості критеріїв результативності;
- об'єднання графіків (шкал, кривих) із вагами критеріїв.

Багатокритеріальний метод дозволяє розробити наглядну і ефективну систему вимірювання і оцінки продуктивності та результативності. Він є ефективним інструментом узгодження плану підвищення і розрахунку продуктивності. будь-яке зростання продуктивності праці в кінцевому рахунку означає економію праці, заощадження робочого часу.

Показники продуктивності праці можуть бути як середні, прирісні і граничні. Кожен з показників має свій економічний зміст і характеризує нагромаджений рівень ефективності, його приріст у межах визначеного періоду й у визначеній точці.

Враховуючи першочергову важливість підвищення продуктивності праці для конкурентоспроможності підприємства, керівники і спеціалісти всіх рівнів у перспективних організаціях повинні розробляти і впроваджувати програми управління продуктивністю.

*Програми управління продуктивністю праці* на підприємстві включають такі етапи:

- вимірювання і оцінка досягнутого рівня продуктивності на підприємстві в цілому і за окремими видами праці зокрема;
- пошук і аналіз резервів підвищення продуктивності на основі інформації, одержаної в ході вимірювання і оцінки;
- розробка плану використання резервів підвищення продуктивності праці, який повинен включати конкретні терміни і заходи щодо їх реалізації, передбачати фінансування цих витрат;
- заходи й очікуваний економічний ефект від їх впровадження, визначати відповідальних виконавців;
- розробка систем мотивації працівників з досягнення запланованого рівня продуктивності;
- контроль за реалізацією заходів, передбачених планом і всією програмою, і регулювання їх виконання;
- вимірювання і оцінка реального впливу передбачуваних заходів на зростання продуктивності праці.

Одне з найважливіших завдань аудитора – чітко і зрозуміло сформулювати *проблеми зростання продуктивності підприємства*.

Фактори зростання продуктивності праці – це вся сукупність рушійних сил і причин, що призводять до збільшення продуктивності праці. Вони класифікуються за рівнем керованості, за змістом, за сферою виникнення і дії. Резерви зростання продуктивності праці – це можливості її підвищення, які вже виявлені, але з різних причин поки що не використані. Основне значення для економіста і менеджера має класифікація внутрішньовиробничих резервів і факторів за змістом, оскільки вона безпосередньо допомагає виявити можливості підвищення продуктивності праці на конкретному підприємстві.

Аудитор вирішує цю важливу проблему порівнянням необхідного зростання робочого часу (бажаний ріст продуктивності) з реальною кількістю годин.

В наші дні в індустріально розвинених країнах ріст продуктивності в середньому дорівнює 2,5% у рік [27].

При оцінці продуктивності праці персоналу вирішуються два основні завдання. По-перше, чи ефективно використані в процесі виробництва наявні ресурси робочої сили в кожному з періодів часу та, по друге, як правильно споживати ресурси робочої сили і як це вплине на витрати виробництва, тобто результати споживання живої праці не в натуральній, а в грошовій формі.

Перше завдання вирішується на практиці розрахунком показників продуктивності праці, аналізу динаміки і виявлення резервів їх підвищення, що передбачає від економічних служб фірми розробки спеціальних планів організаційно-технічних заходів. У результаті будуть отримані дані про рівень витрат робочої сили (робочого часу) на виробництво продукції. Друге завдання базується на даних, отриманих під час вирішення першого, і додатково на даних про ціну, за якою обходиться фірмі використання одиниці трудових витрат.

Отже, на цьому етапі аудиторської перевірки потрібно провести *аудит використання робочого часу*. Він починається з аналізу планового обсягу робочого часу (методом вирахування з кількості днів у році святкових, відпускних днів і втрат робочого часу, з розрахунку середньої кількості годин роботи одного середньооблікового робітника за рік, місяць) та закінчується порівнянням планового обсягу робочого часу з фактичним, реальним фондом робочого часу, величина якого залежить від чисельності працівників, тривалості робочого періоду в днях, тривалості робочого дня, кількості відпрацьованих людино-годин.

Виконується порівняльний аналіз планових (розрахункових, базисних) показників з фактичними, який виявляє втрати робочого часу в абсолютних одиницях і у відсотках [15].

Ефективність використання робочого часу визначається можливим скороченням чисельності працівників і величиною недоотриманої продукції за рахунок втрат і нерациональних витрат робочого часу.

### **6.3. Аудит укомплектованості персоналом**

Аудиторська перевірка заповнення штатних посад починається зі збору інформації про обов'язки, виконувані працівником (опис посади) і які знання і навички для цього він повинен мати (специфікація посади).

При проведенні цього напряму аудиту застосовують метод функціонального аналізу робочого процесу та посадового анкетування.

Розглядаючи поняття *функціонального аналізу робочого процесу* визначимо, що він використовується для характеристики сутності робочого процесу, описів робочого процесу й отримання даних, необхідних для формулювання вимог до працівників.

Сутність методу полягає у визначенні всіх етапів виробничого процесу і відповідної задіяності кожного робочого місця у ньому. Виявляються та відокремлюються кількісні характеристики оцінки робочого процесу. Після цього кожний етап робочого процесу можна класифікувати і вивести із нього фактори впливу на формування, наприклад, рівня заробітної плати працівника. Отже, функціональний аналіз виявляє усі кількісні характеристики, якими має володіти робітник для забезпечення виконання своєї ділянки роботи в загальному процесі виробництва.

Для визначення якісних характеристик використовують *посадове анкетування* на основі стандартизованої анкети, яку аудитор заповнює власноруч.

В анкеті можна виділити шість основних розділів:

- джерела службової інформації: звітки і як посадова особа отримує необхідні для роботи дані?

- розумова робота (які види аналітичних і управлінських рішень приймає працівник на даній посаді, які проекти розглядає та реалізує, які розрахунки проводить);

- витрати фізичної праці (наскільки залучена у процес праці фізична сила, які інструменти або знаряддя праці і в якій кількості потрібні);

- контакти з іншими людьми (чи вимагає посада постійних контактів з іншими працівниками, клієнтами);

- умови на робочому місці (опис фізичних і соціальних умов праці).

Описати усі кількісні характеристики оцінки робочих посад досить важко, не залучаючи технічних засобів, таких, наприклад, як комп'ютерна техніка та прикладні програми. Існують спеціальні комп'ютерні програми для кількісної оцінки робочих посад, які в своєму аналізі може застосувати аудитор. Ці оцінки дозволяють коротко описати робоче місце (посаду) і провести порівняння різних процесів.

При проведенні анкетування його основним позитивним моментом є те, що метод анкетування простий при проведенні, але потребує великих витрат часу і сил при аналізі та інтерпретації отриманих результатів.

Наступним кроком оцінки робочої посади є визначення *складності праці*, або встановлення розряду складності робіт. Залежно від значущості основних функцій при виконанні тієї чи іншої роботи (ведення розрахунків, необхідність попередньої підготовки робочого місця, складність ведення робочого процесу, управління або використання устаткування, рівень відповідальності у роботі і т.д.) складність праці оцінюється як: проста, середня і складна.

При цьому, кожен ступінь складності роботи має мінімальну і максимальну оцінку, межі якої обираються при оцінюванні найскладнішого та найлегшого виду роботи. Загальна оцінка складності визначається шляхом підсумовування оцінок за всіма функціями за допомогою бальної оцінки.

Наступним кроком аудитора є *оцінка поєднання індивідуальної і колективної праці в організації*. Або рівень кооперації та розподілу праці. Для цього вивчаються висновки про кількісну оцінку особистого трудового внеску кожного працівника в кінцевий результат і про кількісну оцінку внеску конкретного трудового колективу в загальний результат роботи підприємства на основі розрахунку наступних показників:

*Коефіцієнт трудової участі* – кількісна оцінка міри трудової участі окремого працівника в загальних результатах праці групи працівників; враховує продуктивність праці працівника, якість роботи, дотримання трудової дисципліни, відношення до своїх службових обов'язків. Ефективність його використання залежить від зрілості колективу, гласності, принциповості й активної участі всіх членів колективу у вирішенні питань морального і матеріального стимулювання.

*Коефіцієнт трудового внеску* – враховує важливість виробничої діяльності даного підрозділу для всього технологічного процесу підприємства, чисельність працюючих, обсяг продукції, що випускається, якість продукції, стан трудової дисципліни [18].

#### **6.4. Аудит розвитку персоналу**

Одним із важливих напрямів аудиту персоналу є аудит оцінки можливостей використання людського потенціалу, або аудит розвитку персоналу на підприємстві.

Відомо, що стратегія розвитку персоналу тісно взаємопов'язана зі стратегією

управління персоналом та стратегією управління організації. Стратегія управління організацією при цьому є основою як побудови стратегічного управління персоналом, так і загальної стратегії розвитку персоналу і мета їх побудови має співпадати із головними стратегічними цілями. В залежності від обраної стратегії організації обирається специфічна стратегія розвитку персоналу. Наприклад, якщо підприємство в якості стратегії управління організацією вибере максимальне використання у виробництві високих технологій, об'єднуючи таким чином стратегію підприємництва та стратегію прибутку, тоді для досягнення успіху організація здійснюватиме активні заходи не тільки щодо професійної перепідготовки працівників і первинної підготовки робітників, але й підвищення кваліфікації персоналу. Важливої уваги також потребуватимуть заходи з планування трудової кар'єри працівників, їх професійно-кваліфікаційного просування тощо.

Стратегія розвитку персоналу повинна якнайшвидше забезпечити працівників для виконання цілей стратегії управління організацією. Забезпечення взаємозв'язку стратегії розвитку персоналу з стратегією управління організацією здійснюється у формі участі керівників служб управління персоналом в розробці стратегічних рішень компаній.

Отже, метою аудиту розвитку персоналу стає визначення співпадіння напряму стратегії управління організацією та стратегії розвитку людського потенціалу.

По-перше, визначаються загальні умови розвитку персоналу, або наявність в організації:

- стратегічних планів та програм розвитку, виконання яких підтверджено кількісними і якісними показниками;

- діяльності спеціальної служби управління підготовкою та перепідготовкою персоналу;

- системи внутрішнього (коштами та засобами підприємства) або зовнішнього (за рахунок зовнішніх джерел) професійного навчання;

- методичної та нормативної бази, яка регулює цю діяльність і т.д.

Умовами розвитку персоналу можуть бути також.

- оцінювання персоналу, тобто визначення здібностей і можливостей працівника для підвищення ефективності роботи;

- визначення мінімальної кваліфікації працівника як у нинішній момент, так і в майбутньому. При цьому метою кожного працівника є виконання поставлених перед ним вимог і завдань. Водночас він має бути задоволений своєю роботою, поліпшувати свій імідж, мати можливість просування службовими сходами; брати на себе відповідальність, поліпшувати своє становище на ринку праці, мати надійне робоче місце і достатній зарібок;

- визначення стратегічних цілей підприємства щодо потреб у персоналі, формування попереднього резерву, просування складу резерву керівників, заходи щодо підвищення кваліфікації, оплата праці, орієнтована на виконану роботу.

При перевірці *якості засобів та методів стратегічного управління розвитком персоналу* аудитор перевіряє, наскільки впроваджена система навчання та підвищення кваліфікації відповідає стратегічним завданням, чи є достатньою матеріальна та науково-методична база її реалізації, наскільки результативність навчання відповідає витраченим на його організацію ресурсам, як кількість підготовлених спеціалістів вплинула на підвищення продуктивності праці і т.п.

*Можливими ризиками для організації* завжди буде невиправданість залучених коштів та ресурсів для впровадження стратегії розвитку персоналу. В процесі навчання робітник

може не володіти інформацією в повній мірі, або за відсутності мотивації, або з інших причин; програма навчання може виявитися занадто складною, або не відповідати необхідному рівню кваліфікації; або якість надання освітніх послуг не відповідатиме специфічним потребам організації і т.д.

Проведення навчання персоналу – це процес, який потребує часу і дуже складно іноді прорахувати його ефективність і позитивний вплив, визначити його майбутній ефект в кількісних показниках. Тому ще одним ризиком є те, що в організації можуть відбутися суттєві зміни під впливом непередбачених факторів, що призведе до структурних зсувів та навіть зміни форми власності. А отже, програми, які впроваджені до та розраховані на довгострокову перспективу можуть не відповідати новим цілям та задачам підприємств.

В процесі проведення перевірки аудитор обов'язково звертає увагу на рівень цих ризиків в організації та причин їх виникнення.

Аудиторська перевірка системи розвитку персоналу складається із наступних напрямів:

- вивчення усіх можливих процесів підвищення кваліфікації (навчання, перенавчання, професійна перепідготовка, підвищення кваліфікації, робота гуртків якості та ін.);
- аналіз кар'єрного просування та планування кадрового резерву (визначення планів, робочих програм та їх реалізації).

Управління процесом перепідготовки персоналу передбачає:

- визначення масштабів перепідготовки і факторів, які на це впливають;
- вибір форм перепідготовки з врахуванням необхідного рівня і мінімізацією витрат на її проведення;
- підбір раціонального поєднання старої та нової професії.

У будь-якому випадку, процес навчання персоналу починається з визначення потреби організації в навчанні співробітників.

Визначення потреби в підготовці персоналу – це встановлення невідповідності між професійними знаннями, уміннями та навичками, які повинен мати персонал організації для виконання її поточних і перспективних цілей та тими наявними знаннями, уміннями й навичками, котрі персонал має на теперішній час. Визначення потреби у професійному розвитку працівника здійснюється на всіх рівнях управління: організації в цілому, структурного підрозділу, окремого працівника [28].

Кількість працівників, яким потрібна перепідготовка, залежить від:

- кількості вивільнених працівників та їх контингенту;
  - можливостей працевлаштування на підприємстві (поява нових робочих місць на інших ділянках виробництва);
  - частки працівників, які погоджуються на перепідготовку
- На рівні організації при визначенні потреби у професійному навчанні персоналу доцільно приймати до уваги вплив зовнішнього середовища, стан конкурентної боротьби на ринку, розвиток техніки і технологій, що зумовлюють виникнення нової продукції, послуг та нових видів діяльності, зміну організаційної структури.

Встановлення потреби в підготовці персоналу на рівні структурного підрозділу здійснюється лінійним керівником цього підрозділу. Він проводить цю роботу виходячи із обсягів виробничої програми структурного підрозділу, оцінки професійного потенціалу своїх підлеглих у тісній співпраці зі службою управління персоналу організації.

На рівні окремого працівника визначення потреби у професійному навчанні здійснюється на основі складання індивідуального плану розвитку, проведення періодичних

атестацій та планування трудової кар'єри. В даному випадку необхідно визначити функції і операції, що здійснює працівник у процесі виконання роботи. Посадова інструкція, кваліфікаційна карта, карта компетенції можуть слугувати корисним матеріалом для виділення та опису знань, умінь і навичок, мотивації, потрібних для підвищення ефективності праці.

Характер і зміст потреби у навчанні також визначається методом аналізу виконання роботи, що дозволяє оцінити невідповідність між прийнятними стандартами (якістю, кількістю, дотриманням термінів) виконання роботи і відповідних фактичних стандартів, а також визначити причини цієї невідповідності.

Визначившись із визначеним рівнем потреб у проведенні навчання персоналу, аудитор переходить до роботи з програмами підвищення кваліфікації. Навчальні плани і програми для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників є основними документами, у відповідності з якими здійснюється професійне навчання персоналу. Розробка навчальної програми передбачає визначення її змісту і вибір форм навчання.

Отже, аудитор виконує *оцінку програм підвищення кваліфікації* в організації і робить висновки щодо:

- наявності потреб у навчанні працівників, у тому числі нових співробітників, а також спеціалістів, фахівців і управлінців;
- постановки цілей навчання, тобто уточнюються прогнозовані результати навчання;
- вибір методів і проведення навчання;
- зміни результатів до і після навчання та кінцевої оцінки ефективності програми.

При проведенні оцінки програми підвищення кваліфікації застосовують такі *узагальнюючі критерії*:

- реакція учасників (наскільки сподобалася програма учасникам, рівень задоволеності її змістом і результатами, бажання продовжувати навчання в майбутньому);
- ступінь освоєння знань, навичок і умінь, запропонованих програмою (перевіряються за даними вихідного тестування або запланованої атестації);
- рівень вдалих змін у виконанні роботи, поліпшення рівня професійної поведінки (порівняльні оцінки виконання роботи до та після проведення навчання);
- вплив навчання на результат діяльності фірми (зміни у плинності кадрів, продуктивності, обсягу продажів і т.п.).

Відповідно до зазначених критеріїв програму можна визначити як ефективну або неефективну.

Оцінюється рівень підвищення кваліфікації за допомогою наступних *методів*:

- спеціальні записи (проводячи оцінку аудитор робить спеціальні записи, які характеризують кваліфікаційний рівень персоналу організації до та після його підвищення);
- інтерв'ю (оглядове інтерв'ю з працівниками на рахунок особистих вражень від проведеного навчання, бажання подальшої участі у подібних програмах, наявності мотивації до професійного самовдосконалення);
- анкети (короткі опитувальники, що висвітлюють коло проблемних питань, проводиться при неможливості виконання повномасштабного інтерв'ю, або при необхідності зафіксувати та зробити вибірку щодо окремих показників, а також для виявлення рівня задоволеністю програмою і результатами навчання в анонімному режимі);
- тести (при необхідності аудитор може впевнитися у рівні отриманих знань за допомогою нескладних тестів, що тим не менш, позначають якість засвоєння інформації);
- оцінні матриці (будуються складні оцінні матриці за рахунок виявлення окремих

думок персоналу та керівництва щодо реалізації програм підвищення кваліфікації та розвитку взагалі).

Взагалі, ефективність заходів щодо розвитку пер розраховується за формулою:

$$E = \Pi - K * X_3, (6.1)$$

де  $\Pi$  – балансовий прибуток організації за звітний період;

$K$  – коефіцієнт ефективності;

$X$  – фактичні витрати на розвиток персоналу в звітному періоді.

Величина коефіцієнта ефективності визначається керівництвом, виходячи із поставлених перед програмами розвитку цілями.

Порахувати витрати на навчання нескладно: вони дорівнюють сумі прямих (матеріали і зарплата викладачів, вартість втраченої продукції) і непрямих загальнофірмових витрат. Керівництво організації визначає обсяги коштів на професійне навчання персоналу, виходячи з фінансових можливостей, і порівнює їх з розмірами коштів, які необхідні для задоволення потреби в підготовці персоналу. У випадку виявлення суттєвих розбіжностей між можливостями організації в здійсненні професійного навчання з обсягами коштів, необхідних для задоволення потреби організації у навчанні персоналу, проводиться коригування останніх шляхом встановлення пріоритетів навчання працівників в організації.

Другий аспект розвитку посади в інтересах працівника – це формування його кар'єри.

Термін «кар'єра» соціологією та управлінням розглядаються не тільки в загальному, але й у вузькому розумінні. У вузькому розумінні під кар'єрою розглядають сукупність робочих місць, що їх займає працівник, визначених за ранговою шкалою. Оскільки найважливішою сферою діяльності є трудова діяльність, а трудова мобільність виступає одним з головних видів соціальної мобільності, то логічно саме у взаємодії з процесом трудової мобільності розглядати суть трудової кар'єри.

Під трудовою кар'єрою розуміють індивідуальну послідовність змін праці особистості, що зумовлена зі зміною його становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад [23].

При плануванні трудової кар'єри необхідно виходити не тільки зі стратегії управління організацією, а й враховувати пріоритети працівників, їх життєві цілі, ціннісні орієнтації тощо.

Здійснення професійно-кваліфікаційного просування робітників має ґрунтуватися на таких принципах:

- послідовний та планомірний рух робітників від нижчих до вищих розрядів, категорій, класів;
- планування трудової кар'єри з таким розрахунком, щоб на кожній наступній роботі в максимальній мірі використовувати знання, уміння і навички, які одержані раніше;
- безперервний розвиток освітнього, професійного та культурного рівнів робітників;
- збереження здоров'я робітників шляхом пересування їх з робочих місць з несприятливими умовами праці на робочі місця з нормальними умовами праці;
- переважне надання роботи на місцях з нормальними умовами праці та за професіями складної праці робітникам своєї організації;
- інформування робітників підприємства про перспективи реального професійно-кваліфікаційного просування;
- моральна і матеріальна заінтересованість робітників у професійно-кваліфікаційному просуванні в організації і т.д.

Для загальної організації процесу планування можуть бути використані три підходи

[22]:

- планування "зверху вниз" (при плануванні кар'єрного зростання цілі, завдання та напрями розвитку визначаються вищим керівництвом, частіше за все не враховуючи ціннісних орієнтацій працівників із суворою стратегічною спрямованістю);

планування "знизу нагору" (цілі, плани та напрями розвитку кар'єри кожного окремого працівника розробляються на рівні структурного підрозділу або структурної одиниці і відправляються до вищого керівництва на затвердження і прийняття до реалізації);

- планування "цілі вниз – план нагору" (вище керівництво виходячи з можливостей організації визначає цілі управління кар'єрою на внутрішньому ринку праці, на досягнення яких орієнтовані плани суб'єктів первинного рівня управління, плани затверджуються керівництвом організації).

Усі дії з укомплектування персоналом (планування, періодичні оцінки і т.п.) повинні задовільняти потребам як організації, так і окремих працівників. Це вигідно як організації, для поліпшення виконання працівниками обов'язків, так і службовцям за рахунок більш повної, напруженої і цікавої роботи та можливості зробити кар'єру. При цьому індивідуальність особистості (цінності, мотиви і потреби) є важливим фактором вибору кар'єри.

Під час аналізу організації щодо планування та розвитку кар'єрного зростання персоналу аудитор визначає наскільки підприємство усвідомлює важливість розвитку кар'єри, чи пропонуються працівникам різноманітні можливості, що можуть включати прості програми навчання або деталізовані консультаційні послуги для удосконалення індивідуальних планів просування службою.

Загальна мета програм розвитку кар'єри полягає в тому, щоб порівняти плани розвитку кожного працівника зі стратегічними та тактичними цілями діяльності організації.

Аудит персоналу спрямований на пошук резервів системи кар'єрного зростання, що може допомогти працівникам у визначенні їхніх власних потреб до просування, підготовку інформації про підходящі можливості кар'єри всередині підприємства при узгодженні індивідуальних і корпоративних цілей. Перебування таких резервів може зменшити старіння людських ресурсів, що так дорого обходиться підприємству.

Аудитор при цьому оцінює:

- ступінь інформування співробітників про вакантні місця і про необхідну для цього кваліфікацію;

- чи зазначена система, відповідно до якої працівники можуть претендувати на ці місця;

- чи надається допомога працівникам у плануванні кар'єри;

- чи існує діалог між працівниками і їх керівниками щодо цілей цієї кар'єри [22].

Цікавою для аудитора також буде *оцінка проблеми розвитку кар'єри за окремими групами працівників*. Аудитор може визначити, наприклад, фактори негативного впливу на найбільш незахищені рівні працівників – молоді спеціалісти та фахівці передпенсійного віку. В першому випадку аудитор оцінює, наскільки складно побудувати кар'єру відразу потрапивши на підприємство (з якими труднощами зустрічається фахівець, чи існує ризик неможливості кар'єрного просування і т.д.). В другому оцінюється рівень ризику втратити кар'єрні переваги перед більш молодими спеціалістами і т.п. У кожному з цих випадків аудитор шукає фактори ризику соціального характеру і пропонує шляхи їхнього зниження.

Призначення керівника організації чи структурно підрозділу, просування фахівця на керівну посаду мають здійснюватися не спонтанно у зв'язку з несподіваною вакансією, що



з'явилася в компанії, а планомірно, на основі заміщення звільненої посади керівника. Цей процес називається процесом планування кадрового резерву.

Основні завдання формування кадрового резерву полягають у наступному:

- виявлення серед працівників організації осіб, що мають потенціал для зайняття керівних посад;
- підготовка осіб, які зараховані до резерву керівників, для зайняття керівних посад;
- забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з числа компетентних і здібних до управлінської роботи працівників;
- створення належних умов для наступності та сталості управління організацією та її підрозділами.

Кількісну характеристику стану роботи з кадровим резервом можуть дати наступні показники:

1. Ефективність підготовки керівників усередині організації  
$$E_{\text{нід}} = \frac{\text{К-сть ключових посад за період, зайнятих представниками резерву}}{\text{К-сть вивільнених посад за період}} \quad (6.2)$$

2. Плинність резерву  
$$T_{\text{рез}} = \frac{\text{К-сть резервістів, які вибули з організації за період}}{\text{Середнє число резервістів за період}} \quad (6.3)$$

3. Середній термін перебування в резерві  
$$t_{\text{рез}} = \frac{\text{К-сть років перебування в резерві до зайняття посади}}{\text{К-сть осіб складу резерву, які зайняли посади}} \quad (6.4)$$

4. Готовність резерву  
$$G_{\text{рез}} = \frac{\text{К-сть ключових посад, які мають підготовленого резервіста}}{\text{Загальна к-сть резервістів за період}} \quad (6.5)$$

Про ефективність формування резерву керівників в організації свідчить *показник підготовленості осіб, зарахованих до резерву*, до зайняття керівної посади. Він розраховується за формулою:

$$E_{\text{нід}} = \frac{\text{К-сть резервістів, підготовлених для призначення на керівну посаду, осіб}}{\text{Загальна к-сть працівників організації, які перебувають у списку осіб, зарахованих до кадрового резерву}} \quad (6.6)$$

Завдання аудитора - виявлення "вузьких" місць у сполученні особистих очікувань в сфері своєї кар'єри з можливостями, доступними в даній організації.

До цього питання аудитор зазвичай підходить з двох сторін:

- 1) оцінювання процедур планування кар'єри в організації, наскільки план просувань передбачає засоби для досягнення бажаних результатів;
- 2) з'ясування, як враховуються бажання і можливості самих працівників у сфері навчання, тренінгів і професійного розвитку.

### **6.5. Стратегічний аудит**

Поняття стратегічного аудиту безпосередньо пов'язане з плануванням персоналу.

Стратегічне планування персоналу – складова частина загального планування на підприємстві. Під час планування персоналу на цей процес взагалі впливають інші плани підприємства: план виробництва, план НДР, фінансовий план, план обороту. Ці й всі інші плани підприємства малоефективні, якщо вони не враховують кадрові рішення.

Отже *планування персоналу* – це цілеспрямована діяльність із забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу, розрахунок його кваліфікаційної структури, визначення загальної і додаткової потреби персоналу в майбутньому періоді.

Процес планування персоналу складається з трьох етапів:

- оцінка наявності ресурсів;
- оцінка майбутніх потреб;
- розробка програми задоволення майбутніх потреб.

*Оцінка наявного персоналу* – вихідна позиція планування.

Необхідно визначити, скільки чоловік зайнято виконанням кожної операції; оцінити і якість праці працівників. Повинна бути розроблена система вимог до трудових навичок із вказівкою кількості працівників, які володіють ними.

*Оцінка майбутніх потреб* – прогноз чисельності персоналу, необхідного для реалізації короткострокових і перспективних цілей, що є важливим і складним завданням [21,22].

*Розробка програм задоволення майбутніх потреб* означає складання конкретних графіків проведення заходів щодо залучення, наймання, підготовки і просування працівників, які необхідні для реалізації цілей, тобто потреб підприємства.

При плануванні персоналу кадрові служби дотримуть наступних етапів:

- повний статистичний аналіз наявних кадрів на основі детальної класифікації за посадою, статтю, віком, стажем роботи, кваліфікацією, видом оплати й ін.;
- прогнозування потреби в кадрах на основі аналізу тенденцій, виявлених вивченням кадрів з врахуванням зростання народонаселення, змін у структурі освіти, міграційних потоків і ін. (кон'юнктура ринку й ін.)

У цілому *планування персоналу* – це комплекс заходів, за допомогою яких підприємство, цілеспрямовано створює умови для того, щоб мати стільки людей, скільки вимагає забезпечення стратегічних господарських цілей з урахуванням мотивації персоналу. Вирішальною мірою це залежить від стану ринку робочої сили, на якому діє підприємство. Цей ринок, його характер, особливості, зміст активно впливають на планування персоналу і формують різні підходи до його використання підприємствами.

Можливості системи планування персоналу визначаються характером інформаційної бази, змістом банку даних. Інформаційна система, що обслуговує потреби кадрової політики, має включати (крім загальних анкетних висновків) дані про рівень кваліфікації і діапазон можливих змін, прогноз просування персоналу в найближчій (3-5 років) і віддаленій перспективі, визначення вимог до додаткових професійних навичок, якими володіють працівники поряд з основною спеціальністю.

При *оцінюванні стратегічного планування персоналу в організації* аудитор аналізує відповідність процедур і змісту кадрового планування стратегічним цілям і завданням організації. Цю оцінку він виконує на основі зіставлення стратегічних планів із планами короткостроковими, та виявлення відповідності або не відповідності результату. Отже, може бути виявлено, що короткострокові плани відхилилися в бік виконання іншої стратегії, яка не є головною в організації, але відповідно до потреб виробництва має бути реалізована. З'ясувавши таку проблему, аудитор вносить її до макету свого звіту і шукає взаємозв'язки та можливі причини в інших аналітичних записах.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Назвіть основну мету аудиту робочих місць.
2. Опишіть послідовність побудови етапів аудиту робочих місць.

3. Перерахуйте та охарактеризуйте методи вимірювання продуктивності праці.
4. Розкрийте етапи побудови програм управління продуктивністю праці.
5. Що включає аудит використання робочого часу?
6. Охарактеризуйте кількісні характеристики робочих посад.
7. Визначіть показники оцінки об'єднання індивідуальної і колективної праці в організації.
8. Рівні визначення потреби у навчанні персоналу.
9. Критерії оцінки програм підвищення кваліфікації в аудиті розвитку персоналу.
10. Опишіть підходи до загальної організації процесу планування.
11. Охарактеризуйте коефіцієнти стану роботи з кадровим резервом.
12. Вкажіть головну мету стратегічного аудиту?
13. Визначіть етапи стратегічного планування персоналу.

## **ТЕМА 7: АУДИТ НАЙМУ ТА ЗВІЛЬНЕНЬ**

### 7.1. Аудит найму

### 7.2. Аудит звільнень

*Мета – проаналізувати етапи та основні показники аудиту найму та звільнень.*

#### **7.1. Аудит найму**

Після проведення усіх процедур, пов'язаних із аудитом робочих місць, аудитор проводить аудит найму і звільнень.

Пошук і відбір кандидатів для заповнення вакантних посад — це один з традиційних напрямків роботи підрозділу з управління персоналом.

Необхідність залучення нових працівників виникає у двох випадках:

- 1) для задоволення стратегічних потреб організації, якщо вона планує розширення існуючого виробництва, випуск нової продукції чи вихід на нові ринки;
- 2) для задоволення ситуативних потреб організації, коли певні посади стають вакантними в силу різних причин (перегляд структури відділу, вихід на пенсію, перехід на іншу роботу, декретні відпустки, тощо).

*Головна мета аудиту найму* — експертиза правильності реалізації кадрової політики організації в питаннях підбора і наймання персоналу.

Аудиторові важливо знати, що факторами успішності найму персоналу є:

- наявність інформації про потреби в персоналі (якісні, кількісні, тимчасові аспекти);
- прозорість цілей організації щодо необхідності у наймі;
- обізнаність до ситуації на зовнішньому ринку праці;
- виконання норм та дотримання трудового законодавства;
- рівень мобільності працівників;
- показники загальної демографічної ситуації;
- показники загального освітнього та кваліфікаційного рівня.

Аналіз впливу цих факторів дозволяє аудиторові зробити висновки відносно того, як формується процедура найму, її пріоритетні напрями та проблеми, які не залежать від можливостей підприємства (зовнішні фактори).

Всередині організації аудитор може зробити оцінку виконання функції підбору кадрів за наступними показниками:

- скільки часу в організації існує вільна вакансія (для оцінки швидкості заповнення вакантних посад);

- співвідношення кандидатів: які відповіли на запит, до тих, хто був допущений до конкурсу або співбесіди; тих, які з'явилися на співбесіду до тих, хто був прийнятий на роботу;

- відсоток тих, хто відповідає вимогам вищого керівництва з числа прийнятих на роботу;

- число заповнених вакансій за рахунок власних працівників у загальній кількості вакансій;

- ефективність найму (відношення вартості прийому і набору до числа тих, хто працевлаштований);

- відношення загальних витрат на заробітну плату щойно прийнятих фахівців до вартості їхнього підбору.

Під час сукупної оцінки проведення найму персоналу аудитор має звернути увагу на те, що система найму праці сьогодні формується під впливом наступних характеристик:

1) Посилення конкуренції між організаціями-роботодавцями за працівників призвело до того, що зараз не тільки організація вибирає кандидата, але й кандидат вибирає організацію-роботодавця. Тобто, процес вибору з одностороннього перетворився на двосторонній, і кандидат грає не меншу роль у вирішенні про найм, ніж роботодавець. Організації потрібно витратити більше зусиль для того, щоб:

а) створити таке робоче середовище, яке буде «притягувати» потрібних людей;

б) для того, щоб «продати» вакансію, тобто представити її потенційному кандидатові у вигідному світлі, позитивно, але реалістично окресливши її переваги 225олле для цієї людини.

2) В часи, коли зміни у зовнішніх ринкових умовах не були такими стрімкими, було достатньо, щоб відповідність працівника певній роботі існувала на момент його прийому на роботу. Тобто, відповідність розглядалася як статична величина. В сучасних умовах, коли зовнішнє середовище постійно змінюється, вимагаючи змін від організацій, необхідно оцінювати наскільки працівник буде відповідати своїй роботі через 3-5 років. Тому відповідність розглядається як динамічна величина і 225оллегами225з персоналу вже на етапі відбору намагаються виявити потенціал розвитку певного кандидата у більш-менш віддаленій перспективі.

3) Істотна відмінність сучасного підходу полягає в тому, що оцінці підлягає відповідність кандидата тому соціальному середовищу, яке склалося в організації. Кожна організація має свою культуру, цінності, норми поведінки, стандарти взаємовідносин з керівництвом, 225оллегами, клієнтами. Відбір повинен виявити, чи зможе кандидат органічно влитися в існуюче соціальне середовище та сприйняти його цінності і норми.

4) Процедура пошуку і відбору персоналу ускладнилася і стала більш тривалою у часі. Якщо раніше питання про найм для більшості посад у бізнесі вирішувалося на підставі кваліфікаційних вимог і займало декілька днів, то зараз нікого не дивує ситуація, коли відбір розтягується на місяці.

5) Відбувається диференціація шляхів пошуку і відбору кандидатів в залежності від категорії працюючих. Спеціалістів вищої, середньої і низової ланок організації підбирають з використанням різних технологій.

Для загального оцінювання якості найманих працівників використовують

спеціальний показник – коефіцієнт якості наймання ( $K_n$ ), який розраховується за формулою:

$$K_n = (P_{як} + P_n + Z_n) / Ч \quad (7.1)$$

де  $P_{як}$  – усереднений показник якості виконуваної роботи відібраними працівниками (%);

$P_n$  – відсоток нових працівників, які просунулися службою протягом одного року;

$Z_n$  – % нових працівників, які залишилися працювати після закінчення одного року;

$Ч$  – загальне число показників, які враховуються під час розрахунку.

*Важливим подальшим кроком аудиту є оцінка вартості найму персоналу в організації.*

Загалом для розрахунку вартості найму треба зазначити, що у процесі набору персоналу беруть участь як працівники самого підприємства, так і зовнішні агенти. Тобто, вартість їх праці враховується при оцінці вартості найму додатково до безпосередніх витрат, пов'язаних з організацією набору (прямі витрати). Сукупні витрати на найм персоналу досить великі.

*Витрати, зв'язані з найманням персоналу, можна розділити на три категорії:*

1. Оплата праці (разом з усіма витратами на соціальне забезпечення, співробітників організації, пов'язаних тим або іншим способом із процесом набору) складається з:

- прямих операційних витрат (зарплата керівників і їх співробітників, які приймають участь у підготовці рішень з набору, переговорів, професійних іспитів і т.п.; майбутніх колег кандидатів (якщо проводиться набір переговорами); інших зацікавлених осіб і можливих підлеглих (у разі потреби консультування або зустрічей з кандидатом);

- непрямих операційних витрат (оплата праці робітників служби управління персоналом – фахівців з набору, адміністративної служби, медико-соціальної служби, фахівців відділу праці і заробітної плати, експертів з питань просування, оцінки, управління кар'єрою);

- витрат інших функціональних служб (оперативного обліку, бухгалтерія, організаційних послуг планового відділу, служби інформаційного забезпечення та ін.).

2. Витрати на матеріально-методичне забезпечення (витрати на оголошення, гонорар консультантів, дорожні витрати агентів з підбору і кандидатів, оренда приміщення для співбесіди і тестування).

3. Витрати, пов'язані з витратами на функціонування адміністративних служб з набору (медогляд, канцелярські витрати, вартість тестового й екзаменаційного устаткування і його амортизація)

Витрати на підбір персоналу, наведені вище, складають тільки частину вартості входження на підприємство нової особи. По закінченні набору та добору проходить адаптація персоналу на новому робочому місці, отже аудиторська експертиза повинна також включити в себе *аналіз витрат на адаптацію* (звикання, навчання, входження до колективу).

В процесі адаптації прийнятий фахівець проходить три адаптаційні фази:

1) *Інформаційна фаза* починається з моменту надходження в організацію і означає час, який працівник присвячує ознайомленню з місцем роботи, своїми посадовими обов'язками, основною і допоміжною документацією, контактам зі співробітниками, вивченню інформації про підприємство і власні функціональні обов'язки. Ця фаза може коливатися від трьох днів до трьох місяців, та в її період працівник ще не може проявити себе повністю, він тільки знайомиться з місцем праці, отже, показник ефективності тут

буде низьким.

2) *Фаза навчання (освоєння професії)* починається з моменту, коли новий працівник стикається з необхідністю вирішувати завдання, для яких він був найнятий. В цю фазу входить час, який потрібен працівнику на вивчення процесу виконання основних завдань доти, доки він не навчиться робити це самостійно, приймати рішення та не залежати від допомоги інших співробітників. Фаза навчання також не є виміром ефективності діяльності працівника.

3) *Фаза "особистого внеску"*. Починається з моменту, коли працівник оволодів достатнім досвідом для критичного підходу до своєї роботи і починає виявляти ініціативу. Саме під час цієї третьої фази з'являється можливість констатації перших результатів і виправлення допущених помилок.

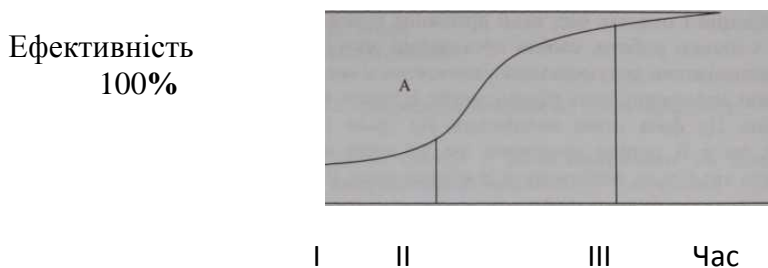
Користуючись доступними йому інструментами, аудитор може *оцінити вартість адаптації* для організації. Для цього він має провести:

- опис головних фаз адаптації (виконується для виявлення факторів впливу на вартість адаптації – скільки робочого часу яких співробітників задіяно на кожній фазі, вартість навчання при необхідності і т.п.);

- оцінку середнього часу, необхідного новому працівникові для ознайомлення з посадою (визначає рівень працездатності та можливості швидко орієнтуватися в новій ситуації);

- оцінку загальної кількості часу, приділеного працівнику безпосередніми колегами (для визначення схильності до навчання та вміння оволодіння новою інформацією);

- креслення кривої, яка відбиває еволюцію ефективності новачка як функцію часу (рис. 7.1):



**Рис.7.1. Залежність ефективності робітника від часу адаптації**

Крива будується на основі даних про зростання ефективності праці працівника при проходженні усіх трьох адаптаційних фаз. За 100% на кривій ефективності приймається максимальна ефективність роботи попереднього працівника (як норматив рівня праці). Відповідно у відсотках до цього показника і будується крива.

При цьому, вартість адаптації буде представлена площею фігури, укладеної між кривою і рівнем 100% (область А). Досить під час підрахунку вартості оцінити кількість днів або місяців, що склали цю площину і на цій підставі призначити щомісячну зарплату новачкові (з урахуванням усіх витрат).

Також враховуються й інші фактори, наприклад, підвищена витрата матеріалів у нових робітників, неминучі помилки, які треба буде виправляти, і т.д. Питання оцінки внеску цих факторів у зниження прибутковості досить делікатне.

Час неефективності (область А) є показником, який дозволяє визначити не тільки загальний термін адаптації, але також і швидкість росту ефективності в період освоєння.

Значущість витрат на адаптацію в загальній частині витрат на найм призвела до

необхідності подальших досліджень в області обліку людських ресурсів. Коли підприємство здійснює програму набору й адаптації, результати фінансового року погіршуються через ці витрати, які складають капіталовкладення.

Раніше витрати на адаптацію не сприймалися є доволі значними у системі найму, але оцінити їх значущість можливо. Дозволяє це зробити показник значущості адаптації ( $Z_a$ ), який розраховується співвідношенням:

$$Z_a = \text{вартість адаптації} / \text{вартість набору} \quad (7.2)$$

В управлінському обліку існує прийом, який базується на погашенні витрат на адаптацію за ймовірний час, який робітник проведе на підприємстві: у випадку звільнення працівника ще не погашені витрати відносяться до втрат.

В процесі проведення аудиту наймання аудитор виконує три завдання, які ще називають *місіями аудиту найму*:

1. *Перевірка дотримання організацією законів і правил, а також внутрішніх розпоряджень* (положень КЗпП, професійно-кваліфікаційних довідників, наказів різних рівнів служб, які мають відношення до праці). Вимоги до психофізіологічних і особистісних якостей розробляються на основі результатів професіографічних досліджень трудової діяльності людини й умов її виконання.

Аудитор перевіряє, чи дотримується організація головних принципів найму персоналу:

- комплексності (всебічне дослідження й оцінка особистості кандидата - вивчення біографічних даних, професійної кар'єри, рівня професійних знань і умінь, ділових і особистих якостей, стану здоров'я);
- об'єктивності (співпадання результатів оцінки якостей кандидата при повторному наборі, зведення до мінімуму впливу суб'єктивної думки консультанта, який виносить остаточне рішення);
- безперервності (робота з добору кращих фахівців, формування кадрового резерву для керівних посад і т.п. має бути постійною);
- науковості (при проведенні підготовки і підбору персоналу потрібно дотримуватись останніх наукових досягнень і новітніх технологій для позбавлення від суб'єктивності мислення).
- інформативності (організація має надати усю можливу інформацію щодо пропонованої посади до центру зайнятості, а також в оголошення про наявну вакансію).

Аудитор перевіряє наявність внутрішніх процедур набору працівників, інформованість про них серед відповідних керівників і, звичайно, ефективність їх застосування.

Треба також зазначити, що спосіб пошуку кандидатів вибирається з врахуванням:

- політики організації у сфері найму (залежно від того, де організація намагається отримати кандидатів – на внутрішньому чи на зовнішньому ринку праці, прозорості найму, обмеженню найму по категоріях осіб);
- категорії посади (визначає яким саме шляхом будуть шукатися кандидати на посаду);
- обмежень бюджету, виділеного на процедуру відбору (пошук нового працівника має відбуватися в межах певного бюджету, інакше він просто втратить сенс);
- обмежень часу (якщо організація не дуже поспішає з закриттям вакантної посади, вибір претендентів розширюється і шанси залучення кращого кандидата зростають).

В залежності від категорії посади розрізняють наступні *способи найму*:

1) Хедхантинг (Head hunting) – це «штучний пошук», що спрямований на залучення

професіоналів найвищого рівня, точно враховує особливості потреб і бізнесу замовника, проводиться рекрутинговими агентствами методом встановлення прямого контакту з потенційним кандидатом. Інструмент, що використовується при цій технології – модель компетенцій. Її наявність є обов'язковою для ефективного пошуку. При хедхантингу не дають оголошень про посаду у ЗМІ, оскільки такі оголошення «не доходять» до цільової групи. Неefективним буде і пошук за готовими базами кандидатів, що розміщують оголошення про пошук роботи в інтернет-порталах.

2) Рекрутинг – це «поглиблений підбір», що передбачає всебічне вивчення професійних якостей претендента. Рекрутинг проводиться самою організацією чи рекрутинговим агентством за існуючими базами кандидатів, відгуками на оголошення в ЗМІ чи інтернеті. При рекрутингу спираються на вимоги до посади чи моделі компетенцій. Потрібен для пошуку менеджерів середньої і нижньої ланок, спеціалістів і кваліфікованих працівників.

3) Скрінінг, або «поверхневий підбір», який відбувається за формальними ознаками – освіта, вік, стать, приблизний досвід роботи. Виконується самою організацією, яка розміщує оголошення в ЗМІ, метро, інтернеті, надсилає запити до Національної служби зайнятості. Використовується для найму обслуговуючого персоналу і персоналу, зайнятого на допоміжних роботах. Вакантні посади цієї групи закриваються на місцевому рівні за рахунок малокваліфікованого персоналу, який не є дефіцитним на ринку праці.

Існують два основних джерела постачання кандидатів – внутрішнє і зовнішнє. Жоден з них не є універсальним, вони мають свої переваги і обмеження (табл. 7.1)

Таблиця 7.1

**Переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх джерел найму персоналу**

Внутрішні		Зовнішні	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
Службове зростання власних працівників	Обмежені можливості у виборі претендентів	Широкі можливості вибору кандидатів	Ризик отримати неподходящого працівника
Підвищення ступеня мотивованості і задоволеності працею, зростання лояльності до організації; поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі	Напруженість чи суперництво у колективі, якщо на посаду претендують декілька рівнозначних кандидатів, розчарування того кандидата, котрий не отримав бажаної посади	Привнесення нового досвіду і нових знань; поштовх до розвитку організації і підвищення її творчого потенціалу	Довгий період входження в посаду, особливо для складних видів роботи; ризик непроходження кандидатом періоду адаптації
Зменшення ризику отримати непридатного працівника, оскільки кандидат і організація добре відомі один одному: кандидат вже пройшов процедури відбору до організації	Можливість прояву панібратства, коли вчорашній колега стає керівником	Покриття абсолютної потреби у персоналі	Більші витрати на залучення персоналу
Перспективи для зростання інших працівників при звільненні займаної посади	Покриття відносної потреби у персоналі	Відносно низькі фінансові і часові витрати на закриття посади	Скорочений період адаптації до нової посади порівняно з зовнішніми кандидатами



1. Перевірка, наскільки досягнуті кількісні і якісні цілі, і аналіз причин ймовірних відхилень.

Розміщення персоналу за робочими місцями (посадами) повинне здійснюватися не тільки відповідно до кількісних, якісних, тимчасових і територіальних вимог, але і з врахуванням інтересів і схильностей працівників. Аудитор може використовувати наступні інструменти в залежності від виду аналізу:

- аналіз вимог робочого місця (на основі аналізу і оцінки робіт);
- аналіз можливостей і здатностей робітників (за допомогою оцінки персоналу);
- аналіз потреби робітників у роботі (користуючись різноманітними опитуваннями).

Головна мета найму персоналу та його раціонального використання – розподіл працівників за робочими місцями, при якому невідповідність між особистими якостями людини і пропонованими вимогами до виконуваної нею роботи є мінімальною без надмірної або недостатньої завантаженості. Отже, аудитор оцінює також рівень ефективності найму.

2. *Перевірка ступеня взаємозв'язку процедури найму організації зі стратегічними цілями та її загальної ефективності.* При прийомі на роботу виходять з того, що наймають робочу силу сьогодні для майбутніх потреб.

З цією метою необхідно, щоб:

- при наборі були відібрані найбільш відповідні організації працівники;
- витрати, пов'язані з залученням робочої сили, були незначними щодо результатів;
- зберігалася структура кадрів з одночасним припливом нових ідей в організації;
- не постраждав психологічний клімат організації;
- особисті надії працівників були втілені в життя.

Аудитор має звернути увагу на типові помилки, які притаманні проведенню найму персоналу.

1. Помилка при формуванні завдання про підбір персоналу ("постановочна помилка"). Вона зумовлена неточністю визначення, а частіше необдуманістю тих завдань, обов'язків і функцій нового працівника. Практично це означає, що часто роботодавець остаточно не знає, кого саме він шукає. Наявність розроблених у компаніях функціональних обов'язків (job descriptions) на нові, як, втім, і на вже існуючі робочі місця (посади) є швидше винятком, ніж правилом. Ґрунтовні посадові інструкції частіше зустрічаються в іноземних компаніях, які працюють в Україні. Поза сумнівом, перед формуванням завдання про пошук та добір персоналу керівник компанії має чітко і однозначно визначити перелік функціональних обов'язків, які повинен буде виконувати працівник.

2. Помилка, викликана неповнотою наданої (отриманої) інформації про претендента на посаду ("інформаційна помилка"). Ця помилка найбільше впливає на сукупну систематичну складову помилки прийняття нового працівника на роботу.

## **7.2. Аудит звільнень**

Показники звільнення надають аудиторіві інформацію, яка додатково характеризує привабливість організації для робітників, а також реалізацію і дотримання загальної стратегії фірми.

На організацію кадрової роботи впливають дві групи факторів:

- *фактори зовнішнього середовища:* кадрова політика підприємств конкурентів; територіальні фактори природно-кліматичні умови, мобільність населення тощо; екологічні фактори; конкурентоспроможність аналогічних підприємств; наявність кваліфікованих

спеціалістів у конкурентів.

- *фактори внутрішнього середовища*, які впливають на формування кадрового потенціалу підприємства: плинність кадрів; прихильність до організації; порівняння з пропозиціями зовні.

Усі перераховані фактори одночасно впливають на проведення кадрової роботи. Але найвпливовішим фактором в умовах ринкової економіки є освіта, яка являє собою найкраще розміщення капіталу для особи, сім'ї, підприємства і суспільства та є одним із головних чинників якості кадрової роботи.

Таким чином, *метою аудиту звільнень* є оцінка стійкості кадрів, ядра персоналу та факторів, які спричиняють на це найбільший вплив.

Рівень стійкості колективу складається з:

- числа постійних працівників, які складають основу колективу;
- чисельності працівників, які в результаті проведених заходів задовольнили свої прагнення до трудової діяльності;
- нестабільної частини колективу.

Ядром персоналу є найбільш стабільна частина колективу, тобто найбільш кваліфікована його частина, що має великий стаж і досвід роботи в організації.

Аудитору треба враховувати, що різні групи працівників підприємства мають різні потреби й інтереси, знаходяться в нерівному положенні, у зв'язку з чим необхідний диференційований підхід до різних груп. Розходження створюють такі фактори як стать і вік, виконувані функціональні обов'язки, професія і кваліфікація, умови і змістовність праці, рівень і тип устаткування, стаж роботи загальний і на даному підприємстві, розмір заробітної плати, родинний стан і т.д.

Сполучення цих факторів визначає характеристику колективу в цілому і його підрозділах, окремих соціально-демографічних групах.

В умовах існування інтенсивності руху кадрів зростає ймовірність переходу до складу "ядра" колективу деякої частини з числа зовнішніх кандидатів на вакансії нових працівників, які відкриваються, для яких дана організація може виявитися найбільш привабливою.

Якщо кадри вибувають з організації за мотивом незадоволеності загальними і соціально-психологічними умовами праці, відношення їх числа до загальної кількості вибулих характеризує *плинність кадрів, зумовлену умовами підприємства*. Такий самий коефіцієнт можна вивести, оцінюючи *окремі причини незадоволеності* та формуючи їх у групи за рівнем впливу.

Окремо можна виділити також показник потенційної плинності кадрів, що характеризує наявність установки на зміну місця роботи. При цьому потенційна плинність розглядається як початкова стадія фактичної плинності.

Рішення про зміну місця роботи приймається на основі завершення трьох стадій:

- орієнтації на відхід без пошуку нового місця роботи;
- наявності незадоволеності;
- орієнтації на відхід з вибором нового місця роботи.

На прийняття рішення про звільнення впливають також ще два важливі фактори, які має оцінити аудитор, щоб порівняти їх значимість для працівника:

- прихильність працівника до свого підприємства;
- порівнянність із пропозиціями ззовні.

*Фактор прихильності організації*. Оцінює ступінь прихильності працівника до свого

підприємства. Для його визначення проводиться опитування або анкетування, яке погоджується із керівництвом.

Після цього можна проранжувати прихильність організації за такими рівнями:

- нижній: відсутність прихильності організації (працівник не входить у групу, не розуміє, дискредитує); поступовий вхід у групу;
- проміжний: початок освоєння з професійною діяльністю; усвідомлення та прийняття системи цінностей компанії;
- верхній: загальна ідентифікація з компанією.

При побудові інтерв'ю або анкетного опитування аудитор має м'яко вписати ці питання у текст, аби досягти також оціночних результатів за різними критеріями і виявити основні цінності, які впливають на рівень прихильності працівників. Потім аудитор може скласти шкалу цінностей в організації.

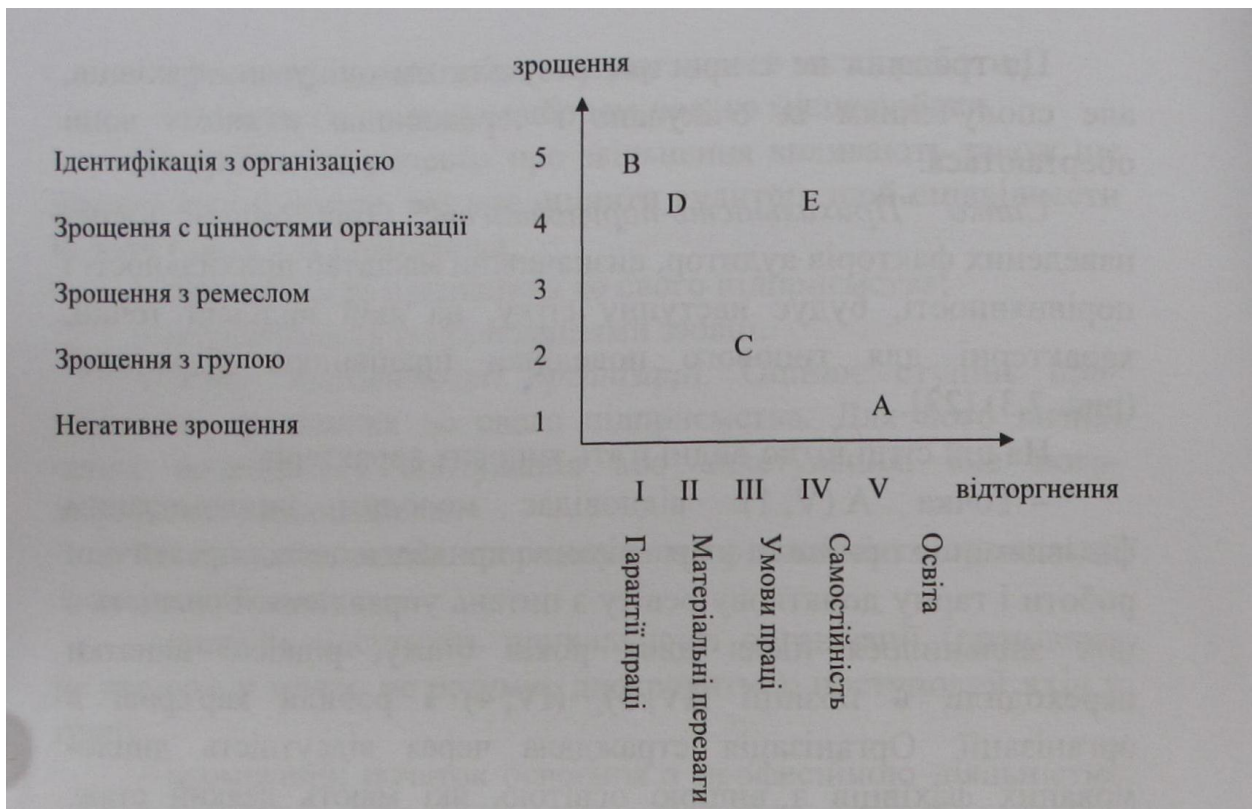
Побудова шкали цінностей залежить від освітнього і професійного рівня працівників, що приймали участь в інтерв'ю. Однорідність групи опитування збільшує вірогідність достовірного результату. Отже, шкала цінностей різних категорій персоналу буде відрізнятися одна від одної і це теж необхідно враховувати.

*Фактор порівнянності з пропозиціями ззовні.*

Цей фактор оцінює привабливість компанії для працівника в зіставленні з зовнішніми можливостями і пропозиціями. Її можна градувати за різними рівнями (нижній – гарантованість робочого місця, своєчасність оплати праці, середній – умови праці та соціально-психологічний клімат, вищій – можливість самореалізації, розвитку та саморозвитку).

Ця градація не є простим результатом очікувань фахівців, але сполученням їх очікувань і середовища, у якому вони обертаються.

*Сітка "Прихильність-порівнянність".* Для оцінки вищенаведених факторів аудитор, визначивши масштаб прихильності і порівнянності, будує наступну сітку, на якій виділені точки, характерні для типового поведінки працівників організації (рис. 7.2).



**Рис. 7.2. Сітка "Прихильність – порівнянність"**

На цій сітці чітко видні п'ять типових характерів:

- Точка А(V, 1): відповідає молодим дипломованим фахівцям, що прийшли в організацію придбати досвід практичної роботи і гарну додаткову освіту з питань управління. Більшість з них звільнилося після двох років стажу, рідкісні винятки переходили в позиції (IV, 3), (IV, 4) і робили кар'єру в організації. Організація страждала через відсутність дипломованих фахівців з вищою освітою, які мають деякий стаж. Точка В (I, 5): характерна для фахівців, що зробили всю кар'єру в організації. Деякі з них стали тягарем для підприємства, тому що вони не зуміли змінитися разом з ним. Ніхто з них не збирався звільнитися за винятком випадків, коли пропозиція була дуже привабливою.

- Точка В (III, 2): ця характеристика типова для осіб середнього керівного складу, що мають більш п'яти років стажу. Для них дана організація дала можливість реалізувати професійні знання в кращих робочих умовах, ніж маленькі фірми. Вони приходили, головним чином, з позиції (II, 3). Ці фахівці здебільшого вирішили залишити організацію, щоб зуміти по-новому реалізувати накопичений досвід у конкуруючій фірмі.

- Точка D (II, 4): характеризує керівний склад фірми, що зробив у ній кар'єру. Перейшовши з позиції (IV,4), вони не бачать більше для себе того простору самостійної діяльності, який вони вважають за необхідне для відчуття всієї повноти відповідальності. Ці кадри починають звільнятися. Ті з них, хто має схильність до менеджменту, залишають організацію, щоб створити власне підприємство, інші підуть до інших фірм.

- Точка E (IV, 4): це група лідерів у даний час на підприємстві. їм, як правило, близько сорока років, вони цілком занурені в роботу, абсолютно не стурбовані звільненням, але скоріш повні бажанням прогресувати в організації.

Сітка дозволяє провести діагностику плинності кадрів, оцінюючи важливість кожного з показаних характерів. Підхід має якісний характер, тому така оцінка скоріше буде відігравати роль індикатора.

Визначивши фактори впливу на рівень звільнень у організації, аудитор переходить до *діагностики плинності кадрів* за рахунок:

кількісної оцінки – за допомогою розрахунку коефіцієнту плинності;

якісної оцінки – виявлення причин, чинників і мотивів плинності кадрів.

Плинність кадрів – це сукупність звільнень працівників за власним бажанням або за прогули та інші порушення трудової дисципліни.

Стан процесу плинності кадрів у підприємстві характеризується коефіцієнтом плинності кадрів ( $K_{нк}$ ):

$$K_{нк} = (Чз + Чнз) / Ч \quad (7.2)$$

де  $Чз$  – кількість звільнених працівників з підприємства за певний період;

$Чнз$  – кількість неминуче звільнених працівників за відповідний період (у зв'язку з виходом на пенсію, в армію, у декретну відпустку, при направленні на навчання, за станом здоров'я, за скороченням штатів);

$Ч$  – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період.

Якщо:  $K_{нк} < 0,1$  – плинність кадрів у підприємстві є низькою;

$0,1 \leq K_{нк} \leq 0,2$  – плинність кадрів у підприємстві середня;

$K > 0,2$  – плинність кадрів у підприємстві є високою;

З якісної сторони процес плинності кадрів характеризується: причинами, чинниками і мотивами плинності.

Причини плинності кадрів за походженням поділяються на три групи:

- пов'язані з сімейно-побутовими обставинами;
- пов'язані з незадоволеністю умовами праці і побуту;
- пов'язані з порушеннями трудової дисципліни.

Причини звільнення, що викликані незадоволеністю умовами праці і побуту, тісно пов'язані із чинниками плинності.

Під чинниками плинності кадрів розуміють умови праці і побуту працівників (зміст і організація праці, система морального і матеріального стимулювання, організація виробництва і управління, стиль керівництва і взаємини в колективі, система професійного просування, забезпеченість житлом, санітарно-гігієнічні умови праці і т.д.).

Чинники плинності кадрів за ступенем можливого цілеспрямованого впливу на них поділяють на 3 групи:

- цілком керовані (умови праці і побуту);
- частково керовані (задоволеність колективом, взаєминами, формами мотивації);
- некеровані (природно-кліматичні чинники).

Цілеспрямовано впливаючи на перші і другі, можна значно знизити плинність. Основними мотивами плинності кадрів на підприємстві є:

- низька зарплата окремих груп працівників у зв'язку з поганою організацією праці і виробництва;

- відсутність ритмічності роботи, систематична робота в понаднормові години і вихідні дні;

- невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основній професії, невизначеність перспектив професійного просування;

- важкі і шкідливі умови праці;

- погані взаємини у колективі, з адміністрацією;

- незадоволеність професією.

Аудит причин звільнення за власним бажанням відносно легко здійснити у відношенні

фахівців і більш складно для робітників та службовців.

*В Україні найбільш розповсюдженими причинами звільнення працівників за власним бажанням є:*

- використання не за фахом;
- незадоволеність професією;
- неритмічність роботи: штурмівщина, часті простої і понаднормова робота;
- сезонний характер роботи;
- робота в гарячих цехах, на відкритому повітрі й ін.;
- важка фізична праця, одноманітна, стомлююча робота;
- незадоволеність санітарно-гігієнічними умовами праці;
- незадоволеність режимом праці;
- незадоволеність розміром заробітку;
- відсутність умов для підвищення освіти;
- бажання сполучити профіль роботи з профілем навчання;
- погані відносини з адміністрацією; відсутність або недоліки житлової площі,
- невпорядженість житла;
- віддаленість місця проживання від місця роботи, погане забезпечення транспортом;
- незручне сполучення з місцем роботи;
- відсутність місць у дитячих садках;
- незадоволеність культурно-побутовим обслуговуванням;
- народження дитини, виховання дітей, догляд за хворими членами родини;
- виїзд за межі даного міста;
- інші причини.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. У чому полягає основна ідея аудиту наймання?
2. Які показники використовуються для оцінки виконання функцій з підбору кадрів?
3. Що мається на увазі під визначенням вартості наймання?
4. Які фази необхідно пройти під час аналізу витрат на адаптацію?
5. Назвіть місії аудиту найму.
6. Охарактеризуйте способи найму в залежності від посади (хедхантінг, рекрутінг, скрінінг).
7. Опишіть переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх джерел найму.
8. Мета аудиту звільнень. Поняття «кадрового ядра».
9. Визначіть найбільш розповсюджені причини звільнення працівників в Україні.
10. Які два найважливіші фактори впливу на рішення про звільнення при аудиті звільнень Ви знаєте?

## **ТЕМА 8: АУДИТ УМОВ ПРАЦІ, БЕЗПЕКИ ТА ЗДОРОВ'Я**

- 8.1. Джерела інформації для аудиту умов праці, безпеки та здоров'я.
- 8.2. Оцінка програм по забезпеченню безпеки й здоров'я працівників організації.
- 8.3. Етапи аудиту самодіагностики робочих умов персоналу.

*Мета – розглянути значення та основні положення аудиту умов праці, безпеки та здоров'я.*

### **8.1. Джерела інформації для аудиту умов праці, безпеки та здоров'я**

Мета аудиту умов, безпеки праці та здоров'я – оцінка правильності формування, реалізації і управління програмами забезпечення гідних умов праці, її безпеки і здоров'я людей в організації.

Аналізуючи цей важливий напрямок, аудитор виявляє рівень забезпеченості нормальних умов праці робітника, надання йому можливості для своєчасного і повного відновлення життєвих сил, безпеку здоров'я і життєдіяльності.

При виконанні діагностики аудитор спирається на науково обґрунтовані ергономічні рекомендації, санітарні норми, законодавчі акти, робить порівняння продуктивності в різних умовах, з'ясовує сприйняття свого робочого місця самими працівниками. Отже, *джерелами інформації для аудиту умов праці, безпеки та здоров'я* стають державні нормативні акти про охорону праці та спеціальні нормативні акти і стандарти підприємства, а також опитування працівників підприємства.

Державні нормативні акти про охорону праці – це правила, стандарти, норми, положення, інструкції та інші документи. Законодавством передбачено, що залежно від сфери дії вони можуть бути міжгалузевими або галузевими.

Державний міжгалузевий акт про охорону праці – це акт загальнодержавного користування, дія якого поширюється на всі підприємства, установи, організації народного господарства України незалежно від їх, галузевої належності та форм власності.

Державний нормативний акт про охорону праці – це акт, дія якого поширюється на підприємства, установи й організації незалежно від форм власності, що відносяться до певної галузі.

До основних нормативних актів підприємства належать:

- Положення про систему управління охороною праці на підприємстві.
- Положення про службу охорони праці на підприємстві.
- Положення про комісію з питань охорони праці підприємств.
- Положення про навчання, інструктаж і перевірку знань працівників з питань охорони праці.
- Наказ про порядок атестації робочих місць щодо їх відповідності нормативних актів про охорону праці.
- Положення про організацію попереднього й періодичного медичного огляду працівників.
- Інструкції з охорони праці для працюючих за професіями й видами робіт.

На підприємствах можуть існувати різні види ризиків щодо безпеки праці, в залежності від рівня небезпечності виконуваної праці, її важкості, умов виконання і т.п. Все це регулюється функціонуванням загальної системи охорони праці підприємства і направлене на захист людини від нещасних випадків та різноманітних професійних хвороб, а також на покращення умов її життєдіяльності.

Виділяють три основних *причини виникнення нещасних випадків*:

- випадковості;
- небезпечні умови праці;
- небезпечні дії.

*Випадковості* – події, які практично виходять за рамки керованих факторів. При аудиті майже неможливо та немає сенсу оцінити вплив випадковостей на рівень безпеки праці.

*Небезпечні умови* – умови праці, за яких працівнику під час виконання його обов'язків загрожують фактори безпеки. До них відносять: погано підготовлене устаткування,

небезпечний процес праці, присутність небезпечних або шкідливих хімікатів, газів, випромінювання. Інтенсивна і важка робота, перевтома, шум, недостатня освітленість, тіснота, висока температура також причини нещасних випадків і захворювань.

До небезпечних умов роботи можна також віднести і саме робоче місце. Так, наприклад, в шахтаря, крановщика, ливаря робоче місце є головним джерелом безпеки, оскільки вони працюють відповідно, під землею, на великій висоті, з високими температурами. У представників таких професій небезпечні умови зустрічаються в кілька разів частіше, ніж у працівників адміністративних служб.

При вивченні впливу на безпеку праці небезпечних умов основним завданням аудитора є виявлення відхилень і порушень правил, стандартів роботи як роботодавцем, так і найманим робітником.

*Небезпечні дії* – виникають з вини працівників, це найчастіша причина нещасних випадків. Людський фактор пов'язаний з неухважністю, недостатньою інформованістю, недотриманням правил безпеки і т.п. Люди часто самі свідомо зневажають технікою безпеки і навіть бравують цим, вважаючи таку поведінку частиною професіоналізму. Зневага захисним одягом і устаткуванням підвищують ступінь безпеки.

Нещасні випадки на виробництві можуть виникнути також внаслідок перевтоми. Перевтома виникає, якщо на робітці неправильно встановлений режим праці і відпочинку.

Психологічний клімат також впливає на захворюваність і виникнення нещасних випадків. Відсутність стабільності, погроза скорочення, ворожі відносини, некомпетентний менеджмент, відсутність перспектив зростання нерідко призводять до депресії.

Ризик виникнення нещасних випадків залежить від соціально-психологічного портрету працівників – є люди, які не стають причиною порушень безпеки праці, але є й такі, що навіть виконуючи досконало усі правила спричиняють випадковості і непорозуміння.

Особливості і риси характеру працівника можуть бути ідентифіковані визначеними методами кадрової діагностики, наприклад, тестуванням.

До аналізу додаються розповсюджені проблеми зі здоров'ям, алкоголізм, наркоманія, емоційні хвороби і стреси. Боротьба із цими негативними явищами має бути не тільки жорсткою (заборона, введення штрафів і санкцій), а також і психологічною, соціальною. Часто причиною цих захворювань є не лише специфічні властивості людини, а й негативний вплив оточення, напруженість у відносинах, правилах поведінки.

Таким чином, аналізуючи наявність та причини виникнення нещасних випадків на виробництві, ризиків порушення правил безпеки праці та здоров'я працівників, аудитор оцінює загальний рівень безпеки праці та здоров'я на підприємстві.

## ***8.2. Оцінка програм по забезпеченню безпеки й здоров'я працівників організації***

Всі вищепераховані напрями повинні регулюватися не тільки нормативами, а й постійним контролем з боку менеджерів та безпосередніх керівників. Іноді просте виконання правил техніки безпеки може врятувати організацію в цілому, або людину від нещасного випадку. Соціально-відповідальні власники і керівники створюють спеціальні програми з забезпечення безпеки і здоров'я працівників своїх підприємств, роблять безпеку і здоров'я важливими стратегічними завданнями і домагаються їх ретельного виконання.

Аудиторські дослідження показують, що найбільшу результативність подібні програми мають в тих організаціях, де рівень відповідальності як керівників, так і персоналу є високим, де належним чином сприймають необхідність проведення інструктажів та регулярних перевірок знань з техніки безпеки.



Програми забезпечення безпеки й здоров'я працівників можуть розроблятися за такими основними напрямками:

1) попереджувальні заходи і підготовка умов роботи (вхідні і загальні інструктажі щодо дотримання техніки безпеки, планування робочих місць, визначення можливих факторів ризику і небезпеки);

2) регулярні перевірки й аналіз (впровадження регулярних перевірок знань з охорони праці, посилення відповідальності працівників на робочих місцях, аналіз проведеної роботи і її результатів);

3) пропаганда і навчання (формування інструкцій, нормативів та стандартів техніки безпеки, проведення лекцій, семінарів та додаткових інструктажів з дотриманням правил безпеки);

4) позитивне стимулювання за безпечне виконання роботи (розробка методів позитивного стимулювання як у матеріальній формі, так і шляхом прояву корпоративної культури).

Аудитор детально розглядає кожну з наявних програм, оцінюючи її направленість та мету створення, а також відповідно й умови роботи, щоб виявити:

- рівень знань працівників з техніки безпеки праці;
- рівень використання засобів індивідуального захисту та їх наявність;
- можливість усунення впливу негативних факторів умов праці за рахунок структурних зсувів, або впровадження новітніх технологій;

- рівень потенційної загрози життєдіяльності на робочому місці;
- наявність соціальних програм захисту та надання допомоги при виникненні нещасних випадків;

- порядок дій при виникненні небезпечної ситуації або становища і інформованість працівників щодо індивідуальної поведінки;

- кількість та періодичність виникнення небезпечних умов, дій і т.п., їх головні причини.

Джерелами для вивчення інформації стають внутрішні – періодичні звіти фахівців з безпеки, журнали фіксації інцидентів, матеріали опитувань працівників і менеджерів, і зовнішні, наприклад, журнали, спеціально присвячені питанням безпеки, що публікують останні розробки в цій сфері.

Проводячи аналіз документів, аудитор має пам'ятати, що відповідальність за організацію і здійснення навчання та перевірки знань з питань охорони праці на підприємстві покладається на його керівника (в структурних підрозділах – на їхніх керівників).

Контроль за навчанням і періодичністю перевірок знань з питань охорони здоров'я здійснює служба охорони праці.

Інструктажі працівників за характером і часом проведення поділяються на вступний (при прийнятті на роботу); первинний (на робочому місці); повторний (на робочому місці з усіма працівниками); позаплановий (при зміні правил з охорони праці, заміні обладнання або інших чинників, що впливає на безпеку праці); цільовий (при виконанні разових робіт, не пов'язаних з прямими обов'язками зі спеціальності, при ліквідації аварії, стихійного лиха. Первинний, повторний, позаплановий і цільовий інструктажі проводить безпосередній керівник робіт (начальник виробництва, цеху, дільниці, майстер). Інструктажі завершуються перевіркою знань усним опитуванням за допомогою технічних засобів навчання, а також перевіркою набутих навичок безпечних методів роботи. Знання перевіряє особа, яка проводила інструктаж.

Потім аудитор розраховує показники інцидентів у даній організації і порівнює їх із середніми по галузі, країні для визначення якості безпеки.

Для оцінки загальної суми витрат на охорону праці та обґрунтування ефективного розподілу їх за напрямками працезахоронної діяльності використовуються методи економічного аналізу. Предметом економічного аналізу є вся доступна інформація з тих чи інших напрямків діяльності суб'єктів ринкової економіки.

Схема проведення економічного аналізу в охороні праці передбачає виконання наступних дій:

- формування системи економічних показників, які характеризують працезахоронну діяльність на тому чи іншому рівні управління охороною праці;
- якісний аналіз стану умов і охорони праці, причин і наслідків невиконання вимог нормативних актів з охорони праці;
- кількісний аналіз економічних показників працезахоронної діяльності;
- отримання висновків та розробка рекомендацій для прийняття управлінських рішень.

Аудитор також може проаналізувати та порівняти із загальними по регіону або галузі наступні показники безпеки праці:

1) Коефіцієнт частоти травматизму (нешасних випадків) ( $K_{\text{ч}}$ ) розраховується, як співвідношення:

$$K_{\text{ч}} = (T * 1000) / N, \quad (8.1)$$

де  $T$  – кількість нещасних випадків на виробництві за проаналізований період;  
 $N$  – середньооблікова чисельність працюючих за проаналізований період, осіб;

2) Коефіцієнт тяжкості ( $K_{\text{т}}$ ):

$$K_{\text{т}} = D / N, \quad (8.2)$$

де  $D$  – загальне число днів непрацездатності за проаналізований період.

3) Коефіцієнт додержання працюючими інструкцій з охорони праці ( $K_{\text{д.і.}}$ ), що розраховується як співвідношення між кількістю працюючих із додержанням інструкцій з охорони праці та загальною чисельністю працюючих на момент перевірки.

4) Коефіцієнт технічної безпеки обладнання ( $K_{\text{б.о.}}$ ), що розраховується як співвідношення між кількістю визначених ССБП показників безпеки, яким відповідає обладнання, та загальною кількістю показників безпеки, визначених ССБП.

5) Коефіцієнт безпеки технологічних процесів ( $K_{\text{тн}}$ ), що розраховується як співвідношення між кількістю технологічної документації, в якій відображено вимоги безпеки, та загальною кількістю технологічної документації.

6) Коефіцієнт додержання допустимих рівнів шкідливих виробничих факторів, що розраховується як співвідношення між кількістю факторів, що відповідають санітарно-гігієнічним нормам, та загальною кількістю таких факторів.

7) Коефіцієнт виконання планових робіт з охорони праці ( $K_{\text{с}}$ ), що розраховується як співвідношення між кількістю фактично виконаних заходів та запланованими.

Кількість показників, що застосовуються для оцінки ризиків та їх регулювання, залежить від стану умов і безпеки праці на конкретному підприємстві, наявності та стану об'єктів, машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки та кількості працюючих.

Вплив алкоголізму на працівника і роботу серйозні. І кількість, і якість роботи різко знижуються, тому розпізнання алкоголіка на роботі важливе завдання менеджменту. Традиційними методами, використовуваними у всіх країнах під час рішення цієї проблеми є дисциплінарні міри, звільнення, внутрішньофірмові програми реабілітації, направлення на лікування в спеціалізовані медичні установи.

Працівники, які потрапили в алкогольну або наркотичну залежність повинні бути охоплені програмою допомоги.

Для виявлення напрямів роботи з цього питання аудитор аналізує як на основі вивчення документації, так і за рахунок проведення анкетування або опитування:

- інформованість працівників про політику фірми щодо вживання наркотиків і алкоголю;

- наявність та ступінь виконання програмні дії з перевірки на алкогольну і наркотичну залежність стосовно майбутніх і вже працюючих робітників;

- реакція організація на добровільне звернення по допомогу, рівень позитивного оклику;

- підготовка керівників та менеджерів до розпізнання випадків алкогольної і наркотичної залежності та можливої реакції на виявлені негаразди;

- взаємозв'язок появи алкогольної або наркотичної залежності із ступенем важкості праці чи напруженості в трудовому колективі і т.д.

Фактори, пов'язані з роботою можуть стати причиною виникнення у працівника стресу, а той, в свою чергу, спричиняє захворювання ендокринної, серцево-судинної, мускульної систем, а також погіршення психологічного та емоціонального стану працівника, та навіть виникнення депресії.

Існують різноманітні теорії, а отже і моделі виникнення стресу.

Теорія Сейлі, визначає стрес як феномен адаптації. Це свого роду реакція організму на ті проблеми, які перед ним постають. Процес протікання стресу складається з мобілізації захисних сил організму, що призводить в свою чергу до витримки і повної адаптації об'єкта стресу і виснаження, коли в людини відсутня можливість опору стресовій атаці.

За теорією Лаборіту, стрес можна розцінювати як певну реакцію організму на небезпеку, будь вона реальною чи прихованою, яка гарантує збереження життя. При цьому індивідуум може зазнати якесь гальмування дій, що з часом супроводжуються патологічним функціонуванням.

За варіантом Сьєґрісту, підкреслюється, що зусилля, які докладає людина, будуть частково ослаблені почуттям того, що за цим зусиллям йде винагорода.

А модель Карасеку розглядає співвідношення двох елементів – причини та контролю. Незалежно від того, чи буде причина сильною або не дуже, якщо вона супроводжується хоч якимось контролем, то стрес на роботі набуде великого значення.

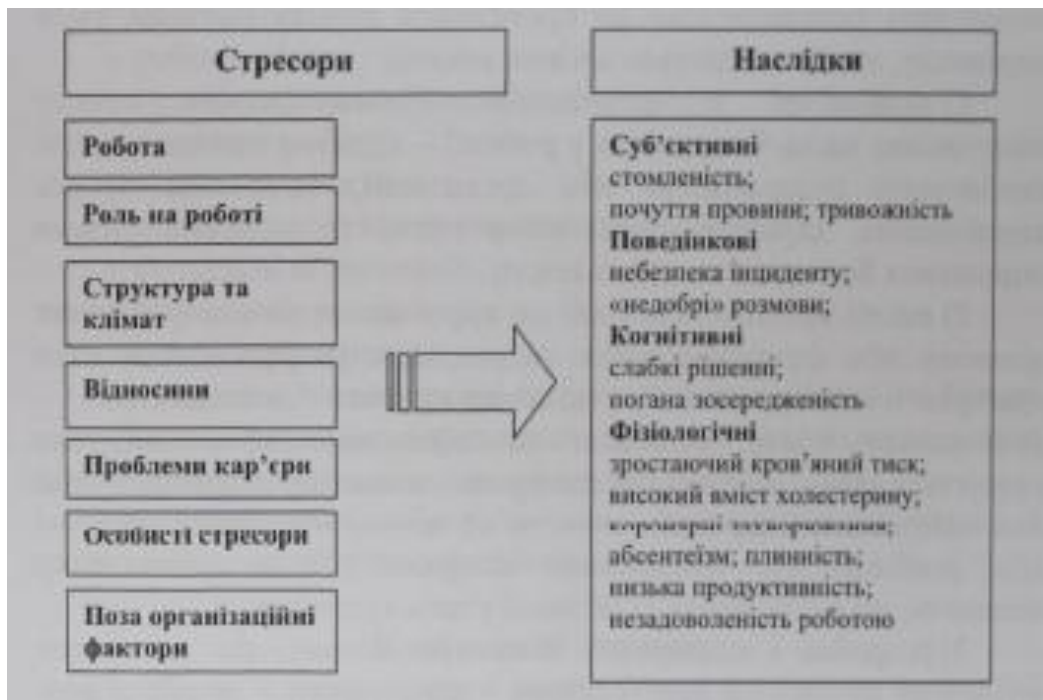
Користуючись цими моделями можна простежити причини виникнення стресу на роботі. Після цього можна сформулювати *модель вивчення стресів на роботі* (рис. 8.1.)

У процедурі аудиту передбачена і самодіагностика, що корисно регулярно проводити службам охорони праці фірми.

*Самодіагностика* своїх робочих умов персоналом зводиться до аналізу свого робочого місця, щоб аудитор міг з'ясувати за результатами цього аналізу хто і на яких робочих місцях відчуває найбільшу незручність, піддається найбільш небезпечному ризику.

Головна перевага самодіагностики у тому, що вона проводиться безпосередньо працівником і відповідає побажанням персоналу, а отже за результатами самодіагностики можуть бути розпочаті запобіжні заходи і реорганізації, тим більше що вони будуть визначені зацікавленими особами.

Відзначимо, що підприємства, які випробували метод самодіагностики робочих місць, швидко оцінили його переваги і стали відчувати потребу користуватися ним для збору й обговорення отриманої інформації.



**Рис. 8.1. Модель вивчення стресів на роботі**

### **8.3. Етапи аудиту робочих умов персоналу**

Після проведення попередньої діагностики і оцінки, аудитор переходить безпосередньо до проведення аудиту робочих умов персоналу, який складається з *п'яти етапів*:

1) знайомство з організацією (інвентаризація списку напружених місць і порушень у роботі) – аудитор вивчає існуючі особливості підприємства або організації, загальний процес виробництва, характеристики умов праці та можливі ризики порушення безпеки життєдіяльності;

2) аналіз загальної ситуації на виробничих та невиробничих ділянках або функціональних підрозділах (порівняльний стан секторів і вибір об'єктів для докладного дослідження) – виконується аналіз загальної та облікової інформації, яка стосується забезпечення безпеки праці в кожному підрозділі, дані класифікуються і порівнюються, та на основі виявлених проблем або розбіжностей обираються напрями більш докладного вивчення, які потребують особливої уваги аудитора;

3) розробка і поширення анкет на місцях, що допоможе визначити детальний стан сектора і дати оцінку – аудитор розробляє конкретні діагностичні анкети або проводить опитування усіх осіб, задіяних у процесі або у питанні, які видаються проблемним, їх аналіз і обробка отриманих результатів;

4) складання діагностичного балансу сектора з метою виявити причини поганих робочих умов – перевірка основних показників, оцінка частоти нещасних випадків та інцидентів, факторів, які їх спричинили, співвідношення рівня інформованості про необхідність і якість запобіжних заходів і т.д.;

5) рекомендації для підготовки програми поліпшення – розробляються на основі вивчення вже існуючих програм, визначення недоліків усієї системи забезпечення безпеки умов праці і здоров'я, проблем дотримання правил техніки безпеки та можливостей покращення рівня відповідальності.

Керівництво фірми дає необхідні пояснення, поради зі способів збору інформації, її

формування, аналізу і синтезу. Аудитор має прислуховуватись до цих порад, оскільки вони можуть допомогти йому у аналітичній роботі, але відбирати інформацію, намагаючись уникнути фактору суб'єктивності.

При проведенні анкетування керівництво може запропонувати аудиторів наступний план побудови анкетного опитування для визначення рівня стресової завантаженості в колективі:

- зміст роботи;
- робоче місце;
- організаційне оточення;
- розподіл робіт;
- виконання завдань;
- оцінка і просування персоналу;
- суспільні відносини;
- індивіди і групи;
- стиль керівництва.

За кожним із цих напрямів розробляється анкета не більше десяти питань з кількома варіантами відповідей та розповсюджується серед керівництва і працівників оцінюваної групи.

Одержані дані обробляються, формується висновок і пропозиції щодо подальшого вдосконалення.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Якою є мета аудиту умов, безпеки праці та здоров'я?
2. Основні джерела інформації аудиту умов, безпеки праці та здоров'я?
3. Які причини виникнення нещасних випадків ви знаєте? Охарактеризуйте.
4. Виділіть напрями програми забезпечення безпеки й здоров'я працівників.
5. Які джерела інформації при оцінці програм забезпечення безпеки й здоров'я працівників Вам відомі?
6. Назвіть загальні показники безпеки праці.
7. З чого складається модель вивчення стресів на роботі?
8. Що таке самодіагностика робочих умов?
9. Назвіть етапи аудиту робочих умов персоналу в аудиті безпеки праці і здоров'я.

## **ТЕМА 9: АУДИТ ВИНАГОРОД**

- 9.1. Мета аудиту та структура винагород
- 9.2. Аудит відповідності винагород
- 9.3. Аудит ефективності винагород
- 9.4. Стратегічний аудит винагород

*Мета – визначити поняття і напрями аудиту винагород, його структуру та стратегічне обґрунтування.*

### ***9.1. Мета аудиту та структура винагород***

Аудит винагород в організації направлений на аналіз відповідності та ефективності винагород праці. *Мета аудиту винагород* – експертиза дотримання інтересів працівників і

кадрової політики організації в питаннях винагород за працю.

За свою працю кожний робітник отримує певний рівень винагороди. Вона може бути представлена у грошовому еквіваленті (це пряма винагорода за працю, її ринкова вартість) та у вигляді соціальних пільг і гарантій (цей вид винагород є непрямим, оскільки вони не є обов'язковими і їх наявність це прояв політики організації).

Грошова винагорода (або заробітна плата) складається з двох частин: постійної (базовий оклад і надбавки і доплати) і змінної (премії за проміжні і кінцеві результати). Постійна частина є гарантованою та не залежить від результативності діяльності працівника, тоді як змінна (премії, бонуси і т.п.) є додатковою винагородою за результативність праці працівника.

Основний оклад – винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

Надбавки та доплати (додаткова оплата праці) – винагорода за працю понад встановлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Включає не тільки доплати, надбавки, але й гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством.

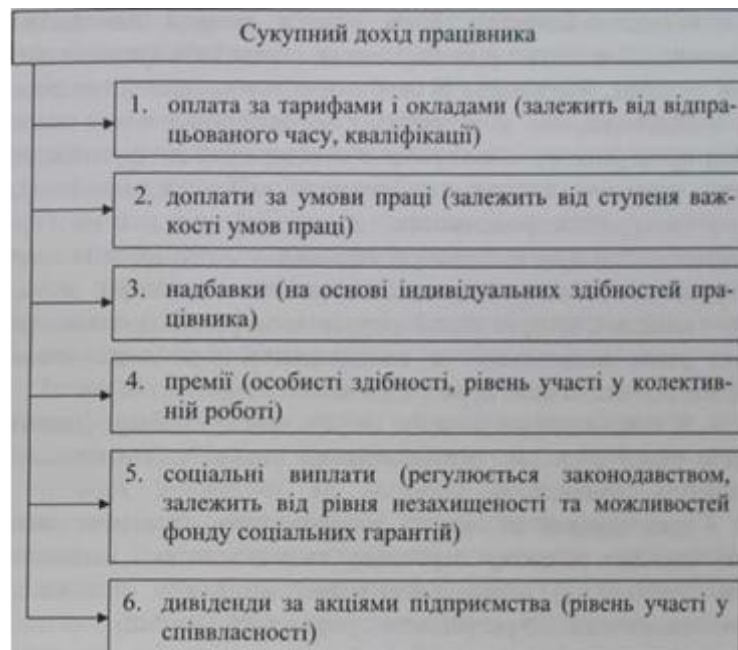
До додаткової заробітної плати відносять також премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій, виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові та матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми. Співвідношення постійної і перемінної частин грошової винагороди може бути різним і визначається залежністю одержуваного результату від трудових зусиль самого працівника.

Соціальні пільги і гарантії розглядаються як винагороди, не пов'язані з кількістю і якістю праці. Співробітники одержують їх за факт роботи в даній організації. До них відносяться медичне страхування, оплата відпусток, безкоштовні обіди, компенсація транспортних витрат та інші соціальні виплати, визначені законодавством або властиві тільки даної організації.

Типова структура доходу працівника підприємства може бути представлена такими складовими (рис. 9.1).

Розробка системи оплати праці і загальної компенсаційної політики організації є одним із компонентів стратегічного планування, а також тісно пов'язана з оцінкою й атестацією персоналу і станом ринку праці.

Проводячи аудит винагород, аудитор має в першу чергу ознайомитися із загальним станом системи оплати праці, її структурою та напрямами формування в організації, політикою нарахування оплати праці, її ефективністю і т.п. Отже, перш ніж робити висновки та пропозиції, аудитор проводить діагностику стану системи компенсацій в організації.



**Рис. 9.1. Структура доходу співробітника підприємства**

Краще буде, якщо ця робота буде виконана зовнішнім аудитором, але за умови виконання внутрішнього аудиту аудитор також повинен ознайомитися з усіма потрібними документами та визначити:

- вид стратегічного планування в організації і співпадіння термінів прийняття системи оплати праці (на який термін часу розрахована, наскільки відповідає загальній стратегії фірми);
- кількість існуючих схем оплати праці і наявність їх диференціації по категоріях персоналу (основний, допоміжний, а також тарифна, безтарифна ті інші види систем оплати праці);
- відповідальних за розробку і впровадження нової системи оплати праці (визначення служби або підрозділу до функцій яких входить управління системою оплати праці та її вдосконаленням);
- конкурентоспроможність організації на ринку праці (проаналізувати при можливості системи оплати праці головних конкурентів, щоб визначити можливі ризики і переваги);
- можливість організації регулювати рівень оплати праці (зміна рівня мінімальної та максимальної заробітної плати в організації, можливість корегувати вилки окладів і т.п.);
- зв'язок системи оплати з системою найму (політика оплати праці молодих спеціалістів та стажерів, компенсаційні виплати за наставництво, інше);
- простеження зв'язку та взаємовпливу на рівень оплати праці системи розвитку персоналу та його оцінки (залежність рівня виплат від підвищення кваліфікації або профільного навчання, а також від результатів проведення атестації);
- рівень відкритості політики оплати праці (наскільки відкритою є інформація щодо існуючих окладів та ставок для суспільства).

Визначивши основні напрямки роботи, аудитор може приступати до виконання аналізу. Всю систему аудиту винагород поділяють на:

- 1) аудит відповідності (аналіз виконання встановлених гарантій та дотримання державного законодавства щодо оплати праці з боку організації);
- 2) аудит ефективності (визначає рівень ефективності існуючих систем винагород, обґрунтованість встановлених елементів оплати праці, визначення, наскільки рівень оплати

відповідає витратам праці, задіяності професійних здібностей і навичок інше);

3) стратегічний аудит (напрями стратегічного регулювання системи винагород, співпадіння цілей та методів їх досягнення).

## **9.2. Аудит відповідності винагород**

Рівень винагород за працю в організації регулюється великою кількістю нормативних та законодавчих актів від рівня держави до рівня підприємства. Встановлення будь-якої системи оплати праці має правову основу і ґрунтується на визначених правилах і зобов'язаннях. Існують закони, що безпосередньо впливають на розмір виплачуваної винагороди. Ці закони стосуються мінімальної оплати праці, оплати понаднормових, пільг.

На рівні організації регулюючу роль виконує профспілка, яка приймає участь у прийнятті колективної угоди і встановленні базисної зарплати кожної категорії працівників.

Прийнята і розроблена в організації політика винагород є основою для формування напрямів розвитку систем оплати праці, визначає принципи підвищення заробітної плати кожного конкретного робітника, політику оплати понаднормових годин, праці стажерів, відпусток і т.д.

Зазвичай в організації правова основа компенсаційної системи оформляється у формі локальних нормативних актів. Вона може регулюватись єдиним документом, в якому прописані усі основні механізми та методи нарахування винагород ("Положення про оплату праці і преміювання організації"), або складатися із декількох окремих документів за кожним підрозділом, а також Положення про нарахування та надання соціальних пільг. Отже, при проведенні аудиту відповідності аудитор переслідує такі основні цілі:

1. *Гарантія якості інформації.* Аудитор оцінює інформованість персоналу про прийняту в організації систему винагород, проведення керівництвом консультаційної і роз'яснювальної роботи. Але з іншого боку, важливою ланкою гарантії якості інформації є збереження її конфіденційності, нерозголошення рівнів окладів та ставок окремих працівників. Усі персональні поіменні дані, що мають найбільш прогностичний характер, і комп'ютерні операції з виплатами повинні бути захищені. При визначенні цих двох характеристик, аудитор може зробити висновок щодо необхідності збереження рівня відкритості інформації, або навпаки, проведення політики нерозголошення. Це залежатиме від загальної оцінки системи оплати праці і позитивності отриманої нею оцінки. Можна також перевірити, чи захищена система від можливих інцидентів, наприклад, комп'ютерного злому, витоку, технічних неполадок доступу до баз даних.

2. *Забезпечення дотримання правових та нормативних актів.* Аудитор вивчає рівень дотримання правових і нормативних актів при створенні і виконанні існуючих систем винагород в організації, а також оцінює ймовірність ризику їх порушення та рівень контролю за цим. Аудиторська перевірка може виявити, що деякі моменти правового регулювання не дотримуються (можливо, їх цілком законно можна виключити із регулювання), але вони є істотними при оцінці думки працівників щодо загального регулювання оплати праці.

3. *Забезпечення виконання внутрішньофірмових інструкцій.* Для реалізації власної політики оплати праці в організації формуються також внутрішньофірмові інструкції, які визначають характер процедур, пов'язаних з оплатою праці. Ці інструкції формалізуються в посібниках, методичних вказівках і службових записках. Аудитор знайомиться зі змістом цих документів, оцінює рівень контролю за їх дотриманням і можливі проблеми невиконання описаних процедур.



Таким чином, взагалі аудит відповідності проводиться за такими *напрямами*:

- встановлення порядку призначення і перегляду оплати праці (перевірка відповідних документів, визначення дотримання правил і стандартів);
- оцінка процедур формування системи оплати праці (наявність внутрішніх документів, які регулюють і визначають їх формування);
- проведення обліку податкових і соціальних витрат (аналіз бухгалтерських документів і звітів з виконання соціальних програм);
- виявлення рівня дотримання принципу професійної рівності (справедливість та професіоналізм у нарахуванні заробітної плати);
- аналіз організації внутрішнього контролю відповідності нарахування зарплати (наявність, правильність та відповідність внутрішніх документів вимогам законодавства);
- простеження форми й організації виплати зарплати (оцінка фактичної процедури виплати заробітної плати та можливостей її вдосконалення);
- оцінка можливості участі працівників в акціонуванні й розподілі прибутку (передбачення перспективи часткової участі у розподілі власності);
- оцінка рівня безпеки персоніфікованої інформації і якості відповідного контролю.

При проведенні аудиту відповідності аудитор користується звичайними методами, в основному присвячує свій час роботі з документами, але може також використовувати анкетування або короткі оглядові інтерв'ю.

Прикладом анкети може стати наступна (табл. 9.1.):

Таблиця 9.1

**Анкета «Рівень врахування професійних здібностей працівника при формуванні системи оплати праці»**

Анкета внутрішнього контролю " Рівень врахування професійних здібностей працівника при формуванні системи оплати праці " Мета перевірки: впевнитися, що побудова системи оплати праці індивідуалізується з урахуванням професійних здібностей і навичок працівників		
Питання	Відповіді	Спостереження (так/ні)
чи існує на Вашому підприємстві диференціація оплати праці?		
чи знаєте Ви про можливості додаткового заохочення за наявність важливих професійних навичок?		
чи є це для Вас важливим стимулом до підвищення своєї кваліфікації?		
чи Ви коли-небудь скаржилися на відсутність подібної системи?		
чи влаштовує Вас рівень винагороди за професіоналізм?		
і т.д.		

Аудитором також часто здійснюється *оцінка надійності і достовірності внутрішнього контролю за виплатами*. Для цього він проводить відповідну перевірку, щоб переконатися, що:

- функції відділу праці і зарплати та служби управління персоналом достатньо відокремлені і виконуються відповідно;
- особи, представлені у відомостях на винагороду, мають на це право;
- розрахунки виконані точно;
- рівні винагород були погоджені і схвалені керівництвом, а також документовані;
- виплати здійснені вчасно й у досить безпечних умовах.

Для загальної оцінки відповідності винагород аудитор може використовувати такий запитальник (табл. 9.2.)

Таблиця 9.2

**Зразковий запитальник аудитора для оцінки відповідності винагород**

Питання	Відповіді	Коментарі
1. Чи існують особисті справи кожного працівника, що містять наступну інформацію: фотографія; зразок підпису; дата прийому на роботу; деталізація умов здійснення винагород і відрахувань; екземпляр трудової угоди (або контракту); розмір пенсії і вихідної допомоги		
2. Чи пов'язані наступні операції з дозволом відповідальної особи: найм на роботу; звільнення з роботи; зміна зарплати.		
3. Чи впевнені ви, що всі ці зміни відомі розрахунковому відділові?		
4. Чи були потрібні рекомендації для заняття відповідальних посад? Чи передбачені спеціальні поліси страхування, що гарантують захист підприємства від результатів ймовірних помилок або нечесних учинків відповідальних співробітників?		
5. Чи затверджуються компетентними і відповідальними особами такі змінні дані, як відпрацьовані години, кількість зробленого продукту або послуг, комісійні винагороди, перш ніж ці дані передаються в розрахунковий відділ?		
6. Чи регулярно вносяться дані про зарплату і винагороди в особисту справу працівника?		

**9.3. Аудит ефективності винагород**

Закінчивши оцінку відповідності, аудитор переходить до визначення ефективності винагород. Це означає оцінку продуктивності і ефективності інформаційних систем і процедур. Отже, оцінюється економічна ефективність (зіставлення результату із загальним обсягом витрат) і ефективність інформаційної системи (оцінка якості і достовірності відображення досліджуваного явища). Аудитор виконує ці дві оцінки одночасно, порівнюючи взаємовплив кожного елемента.

При проведенні аудиту винагород аудитор складає відповідну *експертизу*, в якій мають бути оцінені:

- погодженість процедур із пріоритетами фірми в питанні політики винагород (наскільки точно відображені ці процедури);
- погодженість методів у питанні винагороди із сукупністю інших аспектів соціального управління (оцінка зв'язку системи винагород з іншими системами, впливу на розвиток персоналу);
- внутрішня погодженість використовуваних адміністративних процедур і управління винагородами (погодженість між різними структурними підрозділами та адміністративними одиницями);
- відповідність процедур, тобто їх можливість досягти очікуваних результатів (можливість оцінити особистий внесок кожного працівника на основі вивчення процедур винагород);
- ефективність процедур, тобто відношення величини додаткових витрат до отриманого результату.

Завданням аудитора стає вивчення всіх зазначених процедур та пошук їх можливого вдосконалення для кращого рівня досягнення поставлених цілей організації.

В аудиті ефективності винагород відокремлюють так названі *місії*, а саме:

1) *Аудит класифікації і кваліфікації*. Відомо, що оплата праці розраховується в залежності від використання двох показників: витраченого часу та отриманого результату, або на основі погодинної та відрядної системи та їх модифікацій.

Отже, аудит класифікацій і кваліфікацій означає перевірку правильності виконання класифікації робочих місць та кваліфікаційних характеристики працівників.

Для визначення класифікації праці її розділяють на групи, до яких включають окремі види аналогічної праці (класифікація за категоріями) або однакові за складністю, та різні за змістом (класифікація за розрядами). Далі робочі місця (посади) класифікуються за ступенем цінності кожного з них для організації на основі простих або багатокритеріальних показників, результатом чого стає повномасштабна ієрархія праці в організації за рівнем її складності, відповідальності, цінності і т.д.

Кожній категорії присвоюється свій тарифний розряд, на основі чого потім формується тарифна сітка. Вона може складатися із 5-6, а іноді і до 20 груп тарифних розрядів.

Аудитор має перевірити, чи не виявилось так, що в організації наявні робочі місця, не охоплені тарифною сіткою, рівень її зрозумілості та ефективності, а також відповідність тарифної класифікації посадовим інструкціям, тарифній системі і тарифно-кваліфікаційним довідникам.

Після цього виконується аналіз проблем, пов'язаних із застосуванням тарифної сітки. Проводиться аналіз скарг, вимог, ймовірних конфліктів, скарг, документів про переговори представників профспілок з керівниками підприємства. Аудитор також вивчає рішення із застосування індивідуальних коефіцієнтів працівників: рівень, критерії, проблеми, аномалії і т.д.

Виконавши усі необхідні процедур, аудитор робить висновок щодо відповідності класифікації і кваліфікації праці в організації, після чого переходить до аналізу *реалізації тарифної системи оплати праці*.

Дослідження аудитора стосується наступних питань:

- наявність труднощів у застосуванні існуючої тарифної сітки, проблем, скарг, невідповідностей у її дотримванні, реагування відповідальних осіб на виявлені проблеми;
- проведення експертизи тарифної сітки, її перегляду щодо змін у законодавстві та кваліфікаційному рівні працівників, можливість впровадження необхідних змін;
- оцінка ймовірних ризиків організації через недостатню рухливість сітки (дрібні і великі конфлікти, диспропорція, звільнення або відмовлення у прийомі на роботу, погіршення економічних показників і т.д.)

2) *Аудит індивідуалізації винагород*. Головна ідея політики індивідуалізації заробітної плати полягає ось у чому. Працівники фірми, які мають однакову кваліфікацію та посідають ту саму посаду або виконують однакову роботу, завдяки своїм природним здібностям, мотивам, стажу, настановам тощо можуть досягати різних результатів у роботі. Ця різниця має відображатись і в рівні заробітної плати конкретних працівників.

Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов найму, у тому числі широке використання контракту як особливий форми трудового договору між роботодавцем і найманим працівником, так і регулярну оцінку заслуг персоналу безпосередньо в процесі трудової діяльності. Існує безліч заохочувальних схем і способів їх класифікації: заохочення для виробничих робітників, для менеджерів і керівників, для співробітників відділу продажів і ін., а також заохочувальні схеми в масштабі всієї організації. Надбавки визначаються у відсотках до базового окладу і можуть нараховуватися

за стаж роботи на фірмі, за знання і використання в роботі іноземної мови, за керівництво над іншими співробітниками, за загальну ефективність у роботі і т.д. Надбавки можуть бути постійними і тимчасовими (на 3-6 місяців).

Під час аналізу індивідуалізації оплати праці аудитор аналізує:

- обґрунтування виникнення і використання системи індивідуалізації (час створення, сприйняття колективом, основні елементи, правила застосування і т.д.);
- регулювання застосування в організації (відповідальні за встановлення та розподіл, обґрунтованість надання, наявність процедур оцінки показників, системи контролю);
- отримані результати функціонування (вага індивідуальних надбавок в загальній системі оплати праці, частка працівників, охоплених цією системою, значущість та важливість існування, наявність проблем);
- вплив на рівень продуктивності праці і соціальну ситуацію (регулярність визначення впливу індивідуальних надбавок на продуктивність праці, пошук реального взаємозв'язку та можливих причин конфліктності в колективі).

3) *Аудит соціальних виплат.* Регулювання соціального забезпечення є важливим напрямом формування загальної системи оплати праці. Наявність та досяжність для працівника соціальної допомоги є важливим фактором стимулювання праці, а також прихильності до підприємства. Аудит соціальних виплат включає:

- наявність та функціонування фондів соціального страхування;
- інформованість працівників про можливість користування соціальною допомогою;
- регулярність соціальних виплат та надання допомоги;
- значимість системи соціальних виплат для робітників;
- використання напрямів вдосконалення існуючих систем та схильність керівництва до цього і т.д.

4) *Аудит стимулюючих винагород.* Використання різноманітних систем преміювання та бонусів додатково стимулює працівників до кращого виконання своїх функцій. Аудитор перевіряє ефективність використання подібних систем, співвідношення правил нарахування премій до підвищення продуктивності праці, обґрунтованість коефіцієнтів преміювання, своєчасність та справедливість у нарахуванні премій, нагальні проблеми та конфлікти.

5) *Аудит участі в доходах.* При наявності в організації систем участі у розподілі прибутку аудитор має перевірити також і їх ефективність. Для цього він визначає легітимність документів про участь у розподілі доходів, значення цієї участі для працівників, її стимулюючої ролі та побудови ієрархії виплат і можливості зміни цієї системи.

6) *Аудит винагороди співробітників відділів продажу.* Часто в організаціях, безпосередньо пов'язаних із продажем продукції використовується метод нарахування винагороди, пов'язаний із кількістю реалізованого товару. Отже, аудитор має ознайомитись із цією системою, її загальною відповідністю основній документації з оплати праці в організації, задоволеність працівників існуючою системою, наявність скарг та незадоволень і т.д.

Аудит ефективності винагород може використовувати також дані перегляду зарплат, виконаного підприємством і/або опубліковані спеціалізованими органами. В окремих випадках аудитор самостійно проводить додаткові дослідження для отримання більш точної інформації в тому числі і про виплати соціального характеру.

Аудитор перевіряє, чи володіє підприємство даними, що дозволяють здійснити корисні порівняння з цього питання. Якщо підприємство регулярно купує таку інформацію, перевіряється її практичне використання підприємством.

#### 9.4. Стратегічний аудит винагород

Стратегічний аудит винагород пов'язаний з оцінкою відповідності формування системи винагород поставленим перед організацією цілям, тому основні напрями діяльності аудитора тут:

- визначення відповідності політики винагород цілям підприємства, його загальній і соціальній стратегії, специфіці діяльності підприємства і рівню його розвитку;
- виявлення врахування можливостей політики винагород і соціальних програмах організації.

*Місії стратегічного аудита:*

- ідентифікація політики, програм і методів з питання винагород;
- ревізія внутрішніх умов й облік мотивацій найманих робітників;
- ревізія процедур управління фондом заробітної плати;
- ревізія структури фонду заробітної плати.

Як і при кожній стратегічній оцінці аудитор виконує операційну діагностику, вивчає стратегічне планування та реалізацію планів, визначення функції мотивації і контролю, дає оцінку можливості адаптації політики винагород до внутрішніх і зовнішніх змін.

Часто буває, що в різних документах може бути сформована різна стратегічна мета діяльності організації, отже аудиторіві потрібно проаналізувати, яка саме мета досягається в даний період, на час проведення діагностики і яка основна політика її реалізації.

В результаті перевірки аудитор отримує відповіді на питання блок-схеми (рис. 3.).

1. Загальні напрями політики винагород	
2. Рівні винагород	професійний
	посадовий
3. Еволюція винагород у часі	індивідуалізація
	загальний ріст
	індивідуальні рішення
4. Внутрішня структура винагород	рівновага між посадами
	прийнятий у розрахунок стаж
	гендерна рівність
	ієрархія винагород
	мінімальна зарплата
5. Умови призначення винагороди	облік результатів
	періодичність
	пряма і непряма зарплата
	премії

*б. Управління фондом заробітної плати*

**Рис. 9.2. Головні питання аудиту ефективності винагород**

Отже, з огляду вказане, при стратегічному аудиті винагород аудитор приділяє головну увагу визначенню процесу *вироблення політики винагород та її практичній реалізації*.

Для цього він має оцінити такі положення:

- 1) фактори створення та формування політики винагород (ініціатива, причина вибору конкретної політики – внутрішній тиск, зовнішній тиск, прояв моди, – час та метод прийняття);
- 2) фактори відповідальності (ієрархія відповідальності за розробку та забезпечення політики винагород);
- 3) фактори формування і залучення (визначення етапів формулювання основних положень політики винагород та порядку залучення учасників);
- 4) фактори документального підтвердження (підготовка, узгодження, затвердження документів, як ґрунтовної бази обраної політики винагород);
- 5) фактори погодженості (рівень виконання зовнішніх і внутрішніх нормативно-правових положень – відповідність урядовим документам, вимогам профспілок і т.п.).

В стратегічному аудиті виділяють два головних рівні, які визначають ступінь *пов'язаності стратегічних цілей організації з політикою винагород*, і аудитор має провести оцінку:

1) *рівня взаємозв'язку компонентів політики винагород*. Аудитор розглядає наслідки прийняття у розрахунок впливу кожної з цілей на здійснення інших. Конфлікт цілей дозволяє виявити потенційні труднощі, які виникають у результаті часткової або повної несумісності в процесі їх досягнення. Деякі цілі можуть виявитися недосяжними з точки зору факторів реалізації інших (наприклад, індивідуалізація оплати праці може бути недосяжна за відсутності зв'язку із зовнішнім ринком праці, як результату впровадження закритості загальної політики винагород). Отже, аудитор оцінює наявність конфлікту цілей, а також відсутність негативного впливу реалізації одних цілей на інші;

2) *рівня взаємозв'язку з політикою управління персоналом*. Аудитор має оцінити, як пов'язані напрями стратегічної політики винагород з діяльністю системи управління персоналом. Оцінює він це за таких взаємозв'язків:

- політики використання персоналу з політикою винагород (сумісність із необхідністю відновлення штату персоналу, обмеженістю фонду заробітної плати при наймі висококваліфікованих фахівців і т.д.);

- використання робочого часу з рівнем отриманої винагороди (сумісність мети скорочення робочого часу зі збереженням винагороди, мети індивідуалізації оплати праці з метою стабілізації фонду оплати праці, прийняття обраної системи показників з метою забезпечення гідного рівня оплати праці і т.д.);

- забезпечення безпеки праці з рівнем винагород (сумісність мети скорочення нещасних випадків на виробництві з метою зростання загального доходу, мети гідного соціального забезпечення з рівнем досягнення мети охорони праці і т.д.).

Також аудитор виконує *стратегічну оцінку структури заробітної плати*. Це потрібно для того, щоб оцінити її можливості сприяти меті організації в плані залучення, збереження і мотивації людських ресурсів.

Для встановлення рівня заробітної плати за кожним тарифним розрядом використовується крива зарплати – лінія середньоцільової оплати праці за кожним розрядом. Вона дозволяє розрахувати можливий досяжний рівень оплати за кожним тарифним розрядом та співвіднесення ринкової і внутрішньоорганізаційної тарифікації і

обґрунтування тарифної сітки. Таким чином, в аудитора виникають три *головні місії аналізу структури зарплати*:

- 1) ринку праці (виявлення відповідності структури зарплати в організації її рівню на регіональних та загальнонаціональних ринках праці);
- 2) вимогам внутрішньої справедливості (визначення дотримання принципу справедливості та професіоналізму під час розробки і впровадження систем оплати праці);
- 3) розвитку кар'єри (врахування напрямів розвитку індивідуальних кар'єр та можливостей професійного просування працівників).

*Структура заробітної плати щодо ринку праці.* Виконуючи цей аналіз аудитор повинен отримати інформацію щодо рівня та структури заробітної плати як в організації, так і за її межами. Він може користуватись спеціально розробленою анкетною, а може – результатами внутрішнього і зовнішнього аналізу, контролю оплати праці, формальними і неформальними оглядами, проведеними роботодавцями, а також комерційними, професійними й урядовими, галузевими і регіональними оглядами рівня заробітної плати.

На основі отриманих даних аудитор має побудувати криву реальної зарплати в організації і порівнянням її з найбільш істотними показниками ринку праці.

Оглянувши усі документи та звіти, аудитор має порівняти збіг або розбіжність отриманих даних із загальними цілями організації в цьому напрямку та виявити інформованість керівництва у виявлених результатах. Провести таку роботу можна за категоріями персоналу, за рівнем професіоналізму або стажем роботи. Наприклад, може бути виявлено, що рівень оплати праці молодих спеціалістів значно нижче ринкового. Керівництво може пояснити це фірмовою політикою підвищення якості праці і підтвердити законність таких заходів, або виявити некомпетентність у визначеному питанні і визнати неправомірність своїх дій.

*Структура зарплати щодо внутрішньої справедливості.* При визначенні рівня внутрішньої справедливості, аудитор враховує, що це один із найважливіших факторів визначення рівня зарплати. Він оцінює справедливість з двох боків, визначаючи тим самим: наскільки оплата праці є справедливою у порівнянні з іншими організаціями та з рівнем оплати праці інших працівників внутрішніх структурних підрозділів. Як правило, в організації проводиться контроль рівня задоволеності справедливою оплатою праці, але якщо таке дослідження не було виконане, аудитор може зробити його самостійно. Він оцінює:

- ступінь задоволеності рівнем оплати праці;
- ступінь критеріального співвідношення заробітної плати;
- фактори, що на думку працівників визначають рівень оплати їх праці.

Аудитор вивчає думку різних категорій персоналу і визначає за нею такі характеристики:

- відповідність наявних категорій персоналу різним рівням відповідальності;
- їх значущість для загальних перспектив просування в організації;
- значимість різниці в середній заробітній платі для суміжних посадових категорій;
- наявність можливості індивідуального вибору та загальної індивідуалізації оплати праці;
- ідентичність відхилень «мінімум-максимум» за категоріями працівників згідно до нормативних положень;
- загальна відповідність цілям просування та розвитку кар'єри.

Високий рівень розбіжностей буде визначати причини незадоволеності працівників різних рівнів і категорій загальним обсягом отримуваної зарплати. Чим більший цей розрив, тим більший ступінь несправедливості відчуватимуть працівники нижчих категорій, тим напруженішим буде рівень соціально-психологічної конфліктності в колективі, що не сприятиме ефективній діяльності організації. Аудитор повинен намагатися взяти до уваги сукупність усіх параметрів управління робочими місцями і кар'єрою.

*Структура зарплати щодо розвитку кар'єри.* Оцінюючи рівень розвитку кар'єри в організації, аудитор може визначити ступінь різниці в рівні оплати праці між двома суміжними посадами. Окрім цього, аудитор досліджує типи кар'єр, особливості розвитку тої, чи іншої кар'єри, в якій сфері і яким чином працівникам досягти значних досягнень, в яких ні.

Наглядним віддзеркаленням структури зарплати стосовно кар'єрного росту є крива кар'єри.

Аудитор робить відповідні висновки та визначає розбіжності в проаналізованих системах. Оцінивши усі можливі ймовірності він робить висновок про відповідність або невідповідність системи винагород умовам функціонування організації, зовнішнім факторам та особистим потребам працівників.

#### ***Запитання для самоконтролю***

1. З яких частин формується винагорода працівника?
2. Назвіть три складові системи аудиту винагород.
3. Які головні місії аудиту відповідності винагород?
4. Охарактеризуйте напрями аудиту відповідності винагород.
5. Визначіть основні позиції експертизи аудиту винагород і назвіть його основні місії.
6. Озвучте питання, відповіді на які можна отримати за результатами перевірки ефективності винагород.
7. Як виконується стратегічна оцінка структури заробітної плати? Назвіть головні місії аналізу структури заробітної плати.

### **ТЕМА 10: АУДИТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ**

- 10.1. Сутність інтелектуального капіталу
- 10.2. Загальний аудит інтелектуального капіталу
- 10.3. Етапи аудиту інтелектуального капіталу
- 10.4. Вибір методу аудиту

*Мета – розглянути поняття аудиту інтелектуального капіталу, етапи його проведення та особливості вибору методу аудиту інтелектуального капіталу.*

#### ***10.1. Сутність інтелектуального капіталу***

Поняття "інтелектуальний капітал" (далі – ІК) використовується в основному менеджерами під час управління персоналом і активами, маркетологами під час створення сприятливого образу фірми з метою залучення інвестицій, а також професійними оцінювачами під час оцінки бізнесу, який базується на знаннях, з метою його купівлі або продажу.

Існують досить добре розроблені методи виміру ІК і його компонентів. На основі



концепції ІК побудований бізнес декількох дуже успішних консультаційних фірм у північній Європі. Серед переліку послуг, що надаються цими фірмами, є послуги за назвою "аудит інтелектуального капіталу".

Про методи обліку ІК можна міркувати за опублікованими рекомендаціям Ради з розвитку промисловості і торгівлі Данії. Слід також зазначити, що в Методичному керівництві 8 "Оцінка нематеріальних активів", до Європейських стандартів оцінки 2000 видно зміни, що дозволяють говорити про його відповідність новій парадигмі оцінки НМА, заснованій на понятті ІК.

*Сутність інтелектуального капіталу як економічної категорії* можна визначити як систему відносин різних економічних суб'єктів з приводу раціонального, стійкого його відтворення на основі прогресивного розвитку науки з метою виробництва конкретних товарів, послуг, доходу, підвищення життєвого рівня, рішення проблеми нерівномірності світового і регіонального розвитку на основі персоніфікованих економічних інтересів суб'єктів.

Інтелектуальному капіталу властива більш висока ступінь розвитку у порівнянні з вже відомими функціональними формами капіталу, критерієм чого є більш стійкий рівень економічного розвитку суспільства, ефективності його структур. Інтелектуальний капітал, розвиваючись на основі попередніх форм капіталу, містить основні властивості й одночасно має власний зміст, обумовлений специфікою його *функцій*:

- наявність і прогресивний розвиток інтелектуальної власності;
- становлення креативного типу мислення працівників, підприємців, наукових діячів, управлінського персоналу, що формує і реалізує основні моделі відтворення кожної конкретної економічної системи та їхньої сукупності;
- переважне формування в даній системі капіталу інтелектуального центра, що охоплює поступово всю сукупність факторів виробництва, розподілу, обміну і споживання.

Як видно з вищезазначеного інтелектуальний капітал є досить складною категорією. Не існує єдиної точки зору щодо трактування цієї категорії та виділення її складових елементів. Систематизувавши та узагальнивши існуючі підходи, доцільним є поділ інтелектуального капіталу на три основні складові: людський капітал, структурний (організаційний) та споживчий (клієнтський).

*Людський капітал* – це сформований або розвинений у результаті інвестицій і накопичений людьми певний потенціал фізичних і духовних здібностей індивіда та інших продуктивних якостей, які цілеспрямовано використовуються у відповідній сфері економічної діяльності, що сприяє підвищенню продуктивності праці й завдяки цьому впливає на зростання доходів його власника.

Дане визначення акцентує увагу на декількох принципових моментах:

- 1) людський капітал – це не просто сукупність зазначених характеристик, а саме сформований або розвинений в результаті інвестицій і нагромаджений певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей;
- 2) це такий їх рівень, який доцільно використовується для одержання економічного ефекту і сприяє зростанню продуктивності праці;
- 3) використання людського капіталу закономірно призводить до зростання доходів його власників, а таке зростання доходів стимулює перманентність інвестицій в людину, що призводить до подальшого зростання її заробітків.

Людський капітал визначається такими головними аспектами, як освіта, вміння, кваліфікація, навички, здібності, набутий досвід, моральні цінності, культура праці тощо.

*Структурний (організаційний) капітал* – це вид капіталу, який складається з елементів, які відповідають на питання: що та як мають робити працівники для підвищення прибутку організації. Організаційний капітал це здатність фірми керувати організаційною структурою, з метою адаптування до кон'юнктури ринку, що постійно змінюється. Організаційний капітал як складова частина інтелектуального капіталу, має відношення до організації в цілому. Даний вид капіталу відповідає за те, як людський капітал, перетворюючи інформацію, використовується в організаційних системах.

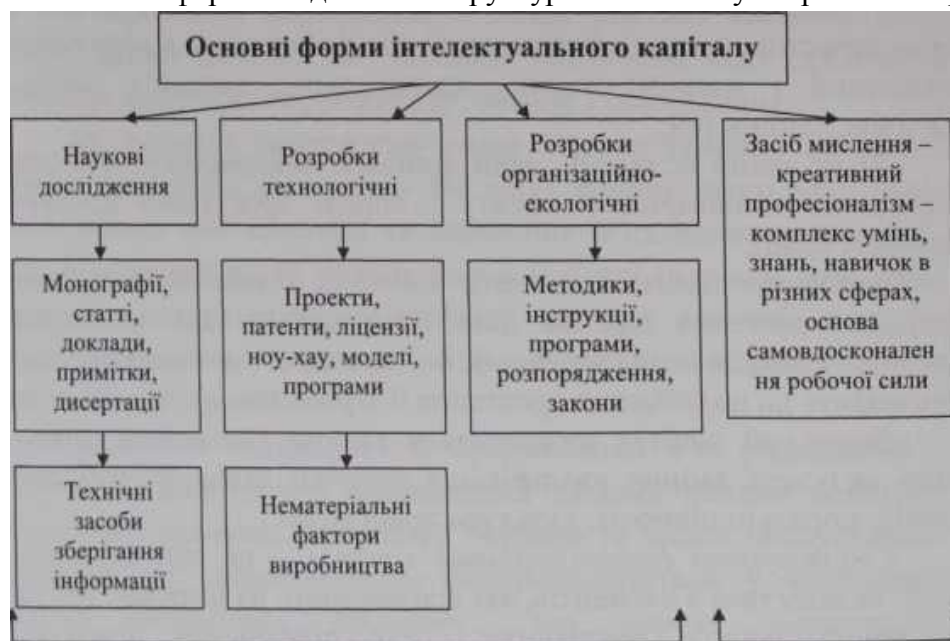
До організаційного капіталу можна віднести такі основні структурні елементи:

- 1) продукти творчої праці, тобто об'єкти інтелектуальної власності;
- 2) інформаційні технології та ресурси фірми;
- 3) електронні мережі;
- 4) організаційна структура та система управління бізнесом.

До складу об'єктів інтелектуальної власності входять:

об'єкти промислової власності (патенти на винахідництво, промислові зразки, товарні знаки, корисні моделі), об'єкти авторського права (наукові та літературні твори, комп'ютерні програми та бази даних) та ноу-хау. До інформаційних ресурсів фірми належать документи та масиви документів в інформаційних системах.

Схематично основні форми людського і структурного капіталу зображено на рис.10.1.



**Власність корпорації, її структури** **Власність робітника**  
**Рис. 10.1. Основні форми людського і структурного інтелектуального капіталу**

*Споживчий (клієнтський капітал)* – це система довгострокових, надійних, взаємовигідних відносин фірми з клієнтами та контрагентами, які побудовані на довірі (довіра є ключовим фактором успішної угоди в економіці, заснованій на знаннях). Споживчий капітал збільшується за рахунок приросту кількості постійних клієнтів, зміцнення торгової марки, бренду організації.

Цей вид капіталу включає такі складові елементи:

- комерційні ідеї та ділові зв'язки;
- комерційну мережу розповсюдження продукції;
- участь в комерційних партнерствах;

- засоби індивідуалізації організації (те, що виділяє її серед інших);
- ділову репутацію.

Базою його формування є наступні характеристики робочої сили: природні якості (здоров'я, психофізіологічна стійкість і ін.), відповідне виховання, що дало індивідові можливість і бажання завзято, дисципліновано працювати, систематично працюючи над собою; професійна підготовка, кваліфікаційний рівень, що поєднуються з неухильною роботою над його підвищенням, пошук нових рішень, постійне підвищення культурного рівня знань і мислення. У цілому це формує визначений творчий креативний менталітет, що є невід'ємною рушійною частиною інтелектуального капіталу.

Таким чином, *інтелектуальний капітал* – це система характеристик, що визначають здатність людини, тобто якість робочої сили індивіда, сукупного працівника підприємства, фірми, корпорації, країни, матеріалізовані або, що виявляється в процесі праці, яка створює товар, послуги, додатковий продукт з метою їх відтворення на основі персоніфікованого економічного інтересу кожного суб'єкта, їх сукупності.

Інтелектуальним капіталом у сучасних умовах можуть володіти люди будь-яких професій, здатні до творчого мислення, тому що їх капіталом є здатність до неординарних вчинків і дій. Але присвятити себе науковій або іншій інтелектуальній діяльності вони вирішують тільки тоді, коли можуть очікувати від цього вигоди, як грошові, так і морально-психологічні

Існує значна кількість методів вимірювання інтелектуального капіталу. Для *вартісного оцінювання інтелектуального капіталу* методи можна класифікувати наступним чином:

1. Методи прямого вимірювання інтелектуального капіталу, які ґрунтуються на ідентифікації в грошових або натуральних вимірниках окремих компонентів інтелектуального капіталу (метод цитування патентів, "Дослідник вартості" тощо).

2. Методи ринкової капіталізації, в основі яких – обчислення різниці між ринковою капіталізацією компанії і власним капіталом її акціонерів. Отримана величина розглядається як вартість її інтелектуального капіталу або нематеріальних активів. До цієї групи належить, наприклад, метод капіталізації.

3. Методичні підходи, які дозволяють простежити залежність впливу окремих факторів на кінцевий результат використання інтелектуальних ресурсів (факторні підходи). Прикладом можуть бути: модель Б.Лева "Value Chain Blueprint", методика консалтингової фірми Ernst & Young "Measures that Matter".

4. Методи визначення ефекту від використання компонентів, що формують інтелектуальний капітал, наприклад: методика Хаусела-Канівського для оцінки вартості організаційного капіталу компанії, метод виміру споживчого капіталу та ін.

5. Матричні методи, засновані на побудові матриці фінансових або нефінансових показників, зокрема: "Skandia Navigator", метод вартісного ланцюжка.

*Досліджуючи поняття інтелектуального капіталу можна визначити основні фактори, що визначають зростання інтелектуального капіталу організації:*

- наявність специфічної моралі суспільства, яка визначає цінність праці (ставлення до праці, її якість, цінність і т.п.);

- функціонування державних інституцій, які контролюють і спонукають розвиток ліберального суспільства і збереження демократичних свобод (формування специфічної законодавчої бази, яка б давала можливість вільного розвитку інтелектуального капіталу суспільства та організації);

- сформованість системи мотивації, яка спонукає людей розкривати свій творчий потенціал (наявність в організації заходів, направлених на стимулювання впровадження новітніх технологій, ноу-хау та інших розробок, покращення свого інтелектуального рівня і т.д.);

- конкуренція людських талантів (наявність можливості конкурентної боротьби з метою досягнення найліпших результатів впроваджених технологій, або рівня професійних можливостей для покращення позиціонування організації на світовому ринку).

Головним фактором є наявність в організації розуміння важливості дослідження, вимірювання і розвитку інтелектуального капіталу, що є сьогодні одним із найважливіших факторів її ефективного подальшого функціонування.

### ***10.2. Загальний аудит інтелектуального капіталу***

Аудит інтелектуального капіталу є по суті оцінкою нематеріальних активів організації, які відносяться до ІК, а його основною метою – підтвердження здатності організації досягнути своїх цілей при найбільш ефективному, стабільному та раціональному використанню людських можливостей.

В структурі інтелектуального капіталу фірми можна виокремити такі елементи:

1) активи ринку – нематеріальні активи, пов'язані з обмінними операціями, що визначають становище фірми на ринку (торговельні марки, прихильність покупців, корпоративне ім'я, портфель замовлень);

2) активи інтелектуальної власності – захищену законом інтелектуальну власність компанії (торговельні марки і знаки обслуговування, патенти, авторські права, виробничі і торговельні секрети);

3) активи інфраструктури – технології, методи і процеси, які уможливають роботу компанії (нормативна культура, філософія управління, методи оцінки ринку, фінансова структура, бази даних);

4) людські активи – інтелектуальні активи, які використовуються компанією (знання, вміння, навички, творчі здібності співробітників).

Інтелектуальний потенціал як складова інноваційного потенціалу являє собою систему таких компонентів: нематеріальні активи, маркетингові ресурси, управлінсько-інфраструктурні ресурси, трудові ресурси.

*Нематеріальні активи* не мають матеріальної форми, можуть бути ідентифіковані (відокремлені від підприємства) та утримуватися підприємством з метою використання протягом періоду більше одного року. Щодо інноваційної діяльності об'єкти нематеріальних активів являють собою інтелектуальну власність підприємства, яка є узаконеним інструментом захисту нематеріальних активів.

Особливістю оцінки нематеріальних активів є практично повна відсутність ринку подібного майна, що робить неможливим застосування порівняльного підходу.

При виконанні *оцінки нематеріальних активів* використовується витратний підхід, метод заміщення і метод прямого відтворення.

При використанні *методу прямого відтворення* для визначення вартості нематеріальних активів визначається поточна вартість витрат, пов'язаних зі створенням (розробкою) або придбанням на дату оцінки майнових прав на нематеріальний актив, який оцінюється, а також приведенням нематеріального активу в стан, який забезпечує найбільш ефективно його використання, з урахуванням витрат на правову охорону, маркетингові дослідження, зокрема рекламу, а також розмір прибутку суб'єкта господарювання, яку

створив даний об'єкт.

При використанні *методу заміщення* визначається поточна вартість витрат, пов'язаних зі створенням нематеріального активу, і який за споживчими, функціональними, економічними показниками може бути рівноцінною заміною об'єкту оцінки.

Також для оцінки нематеріальних активів може бути використаний *дохідний підхід*: метод розділення прибутку, метод додаткового прибутку, метод роялті і ін.

Усе більша увага приділяється формуванню і раціональному використанню інтелектуального капіталу, тобто створенню, поширенню і контролю над використанням інтелектуальних продуктів і формуванню висококваліфікованого складу фахівців. Природно, що інтелектуальний продукт в умовах ринкової економіки продається, передається як внесок у статутний капітал і т.д. Для об'єктивної оцінки цього продукту повинна бути проведена незалежна експертиза, спрямована, насамперед, на визначення його реальної прибутковості (основна ознака нематеріальних активів – можливість приносити прибуток). Цей напрямок діяльності віднесений до *аудиту інтелектуальних продуктів*.

Значення аудиту інтелектуального капіталу визначається тим, що він надає інформацію для прийняття рішень практично на всіх рівнях:

- *стратегічному* – під час вироблення більш ефективних способів використання знань;
- *людському* – для визначення інтенсивності обміну знаннями, інформаційних переважань або "недовантажень";
- *організаційному* – для оцінки типів управлінських рішень, питань щодо власників знань;
- *структурному* – з метою інтеграції внутрішніх і зовнішніх джерел корисної інформації;
- *системному* – при розробці рішень, орієнтованих на користувачів (типи баз даних, ефективні комунікації, стратегії пошуку і т.п.).

Як відзначають фахівці, вигоди у результаті аудиту інтелектуального капіталу часто бувають досить відчутні – як в організаційному плані, так і в матеріальному вираженні.

*Необхідність аудиту інтелектуального капіталу можна обґрунтувати також за рахунок:*

- підтвердження здатності організації досягнути своїх цілей (визначення, оцінка, розвиток та облік наявного інтелектуального капіталу, існування служб управління його стабілізацією, вивчення динаміки розвитку та формування стратегічних програм – все це є основою для ефективного досягнення стратегічних цілей підприємства);
- планування досліджень і розробок (створення умов для ефективного планування, розвитку і впровадження новаторських ідей, ноу-хау, раціоналізаторських досліджень і т.п. є важливим кроком у формуванні конкурентоспроможності підприємства на ринку);
- акумулювання вихідної інформації для складання програми із реорганізації (аналіз вихідної інформації дозволяє аудиторіві зробити висновки щодо правильності оцінки інтелектуального капіталу і його потенційних можливостей в організації, обґрунтування необхідності реорганізації існуючої структури, впровадження додаткових заходів для стимулювання його розвитку);
- постановка цілей навчальних програм і програм підготовки для співробітників організації (визначення головних напрямів розвитку інтелектуального капіталу, його освітній, кваліфікаційний рівні та ступінь оволодіння спеціальними навичками і знаннями дозволяє аудиторіві сформулювати або скорегувати цілі і завдання навчальних програм

підготовки персоналу в організації);

- оцінка вартості підприємства (при оцінці вартості підприємства потрібно оцінювати також рівень використання нематеріальних активів, а отже, інтелектуального капіталу, робота аудитора дозволяє часто внести корективи в класифікацію та виявити ще невиявлені активи, які підвищують цінність організації взагалі);

- розширення кордонів корпоративної пам'яті (при проведенні оцінки аудитор може запропонувати організації напрями вдосконалення системи передачі та зберігання корпоративних знань, або іншими словами системи управління знаннями).

В сучасних компаніях аудит ІК відіграє ключову роль під час вироблення рішень із приводу економії або інвестицій, а також під час розробки нових проектів з управління знаннями, показуючи, наскільки ефективно використовуються знання організації. На відміну від фінансового аудиту, який оцінює ефективність роботи підприємства відповідно визначеним формальним стандартам, аудит ІК виступає якісною оцінкою. У цілому ж аудит ІК допомагає організації підтримувати її глобальні цілі, а також індивідуальну і командну активність.

### ***10.3. Етапи аудиту інтелектуального капіталу***

Ознайомлення з різними методиками аудиту знань може зайняти досить багато часу. Експертами розроблені різні підходи, що описують як загальний процес аудиту ІК, так і окремі його аспекти (оцінка організаційної культури, картування знань, збір неявних знань, робота з фахівцями, що залишають компанію й ін.).

Якщо узагальнити кілька наведених підходів, основні етапи аудиту ІК можуть виглядати в такий спосіб:

1. *Підготовчий етап.* Оцінка організаційної культури (наприклад, чи підтримує існуюча організаційна культура створення, обмін, повторне використання ІК, інновації і навчання, наскільки ефективні наявні соціальні мережі).

2. *Проведення аудиту ІК.* Формулювання цілей аудиту (наприклад, ІК, що забезпечує підтримку ключових бізнес-процесів, аудит ІК окремих підрозділів, оцінка індивідуальних компетенцій фахівців і ін.).

Визначення наявних ресурсів знань і потреб організації в ІК (складання загального огляду: збір, аналіз, вимір і оцінка явних і неявних корпоративних знань на основі опису наявних ресурсів і інтерв'ю з фахівцями). Тут використовуються спеціальні форми обліку ресурсів, запитальники, дискусії в групах і ін.

2.1. Розробка інструментарію ІК. Рубрикація і категоризація явного і неявного ІК (якого роду ІК є в організації).

2.2. Аналіз руху ІК (як пов'язані люди, процеси і технології). Цей етап також допомагає встановити нестачу або дублювання ІК, приклади кращої практики, бар'єри у використанні ІК.

2.3. Аудит ІК фахівців. Робота з неявним ІК. Залучення консультантів з роботи з неявними знаннями.

3. *Аналіз результатів.*

3.1. Створення карт ІК – візуального представлення інтелектуальних активів: рівень розвитку ІК в організації, де він знаходиться, як рухаються потоки знань між підрозділами і фахівцями.

3.2. Представлення результатів аудиту ІК у формі звітів або висновків (складання огляду, керівництва, презентації і т.п.).

4. *Вироблення рекомендацій за підсумками аудиту. Складання плану виконання рекомендацій.*

5. *Розробка основ стратегії дії підприємства після впровадження рекомендацій за підсумками аудиту ІК.*

Цей процес складний, трудомісткий і тривалий. Час і ресурси, витрачені на аудит ІК, повинні постійно узгоджуватися з його основними цілями. Всі етапи аудиту супроводжуються безліччю спеціальних форм і протоколів, які фіксують дані, що збираються. Окреме завдання є робота з проблемами, які виникають під час аудиту знань. Деякі з них можуть мати не одне рішення, тому експерти радять під час вибору рішення керуватися наступними критеріями:

- реалістичність;
- досяжність;
- керованість.

Інформацію про зміни найкраще надавати у позитивному ракурсі і таким чином, щоб було зрозуміло, що при впровадженні змін забезпечується підтримка всього керівництва.

Необхідно мати на увазі, що близько 70-80% ІК підприємства – це неявний ІК. Багато консультантів найчастіше пропонують методики інформаційного аудиту, тобто явного, задокументованого ІК. У випадку з неявним ІК потрібні спеціальні підходи, наприклад, тут може використовуватися методика тезаурусів.

*Документальне оформлення аудита інтелектуального капіталу* стосується створення акту проведення експертної оцінки інтелектуального капіталу. Для складання цього акту аудитор має перевірити первинні документи обліку нематеріальних активів організації. Сьогодні ще не розроблено первинної документації щодо надходження та вибуття нематеріальних активів, тому підприємства змушені використовувати типові форми документації для основних засобів, які були розроблені ще в радянські часи, затверджені Постановою Держкомстату СРСР від 28.12.1989 року №241 «Про затвердження форм первинної облікової документації для підприємств і організацій» в редакції від 30.01.2003 року та наказом Міністерства статистики України від 29.12.1995 року №352 «Про затвердження типових форм первинного обліку основних засобів».

*Формування команди для здійснення аудита інтелектуального капіталу* означає підбір спеціальної групи незалежних експертів, які можуть оцінити сукупну значимість інтелектуального капіталу підприємства. Це можуть бути експерти різних галузей технологічного процесу, представники служби управління персоналом, підрозділу розвитку персоналу, експерти з оцінки рівня гудвілу підприємства, представники бухгалтерії і т.д.

При *оцінці бажаних перетворень* можна користуватись системою показників, які характеризуватимуть рівень інтелектуального капіталу організації, зокрема:

- високий рівень інтелектуального надбання;
- середній рівень;
- рівень нижче середнього;
- не інтелектуальна компанія.

Нехай  $K_i$  ( $i = 1, \dots, m$ ) - система показників, що характеризують інтелектуальний капітал компанії;  $k_i$  - бар'єрне нормалізоване значення показника, що відповідає середньому рівневі інтелектуальності компанії. Зміна значень  $x_i$  індикатора інтелектуальності  $K_i$  відбувається в діапазоні  $0 < x_i < 1$  і ці значення визначаються співвідношеннями:

$$x_i = \begin{cases} x_i^b, & \text{якщо } k_i^o < x_i \leq 1, \\ x_i^s, & \text{якщо } k_i^{ns} < x_i \leq k_i^s, \\ x_i^{ns}, & \text{якщо } k_i^o < x_i \leq k_i^{ns}. \end{cases}$$

Тут рівень інтелектуальності компанії за кожною складовою його інтелектуального капіталу (людського, структурного, споживчого) позначений у такий спосіб:  $b$  - високий рівень,  $s$  - середній,  $ns$  - нижче середнього,  $o$  - відсутній.

Існують різні методи (кореляційних зв'язків, вагових коефіцієнтів і ін.) і підходи до інтегральної оцінки якої-небудь сфери діяльності компанії за сукупністю дії різнорідних факторів на цю сферу.

Графічна інтерпретація результатів аналізу економічних обґрунтувань, оцінок, розрахунків на практиці сприяє кращому сприйняттю і прискоренню отримання не тільки кількісних, але і якісних значень показників, що відіграє важливу роль у візуальній, оперативній, комплексній оцінці погодженості різнорідних факторів, що визначають стан і тенденції розвитку компанії. Графік містить багато інформації, але головна його перевага в тім, що він надає досить повну картину. Графік не тільки характеризує поточний стан компанії, але і спрямованість стратегії її розвитку. Маючи аналогічні дані конкуруючих або суміжних компаній, з'являється можливість порівнювати себе з іншими компаніями й оцінювати свої відносні переваги і недоліки, порівнювати і сполучати свої можливості і можливості конкурентів. Або порівнювати стан компанії в динаміці різних років і достовірно аналізувати прогресує або деградує підприємство, виявляти і усувати небезпечні відхилення від нормального стану. Як приклад оцінки інтелектуального рівня розглянемо компанію, діяльність якої характеризується такою системою показників (табл. 10.1).

Показники  $K_2, K_3, K_4$  і  $K_5$  є мірами людського капіталу; показники  $K_6, K_7$  і  $K_8$  – мірами структурного капіталу; показники  $K_9, K_{10}$  і  $K_{11}$  – мірами споживчого капіталу.

Таблиця 10.1

### Система показників для оцінки інтелектуального капіталу компанії

(умовний приклад на основі експертних оцінок)

Показники, що характеризують інтелектуальний капітал	Показник	Значення по казника при високому рівні інтелектуального капіталу, %	Рівень показника інтелектуального капіталу			
			Високий	Середній	Нижче середнього	Фактичний
Співвідношення між ринковою та балансовою вартістю компанії	$K_1$	1000	1	0,4	0,2	0,8
Стабільність інтелектуальних кадрів	$K_2$	94	1	0,85	0,7	0,95
Доля нової продукції у загальному обсягу продажів	$K_3$	90	1	0,5	0,3	0,8
Доля наукових розробок в обсязі робіт	$K_4$	20	1	0,5	0,2	0,9



Відношення співробітників до компанії	$K_5$	90	1	0,7	0,4	0,95
Розрахункова вартість заміни бази даних	$K_6$	100	1	0,5	0,2	1
Рух робочого капіталу	$K_7$	600	1	0,6	0,4	0,9
Відношення обсягу продажів до невиробничих витрат	$K_8$	90	1	0,7	0,4	0,9
Задоволеність клієнтів	$K_9$	90	1	0,8	0,3	0,95
Відданість торгівельній	$K_{10}$	80	1	0,6	0,3	0,9
Стабільність клієнтів	$K_{11}$	80	1	0,5	0,3	0,9

Для інтегральної оцінки інтелектуального капіталу значення окремих показників пронормовані: значення показників, що відповідають високому рівню інтелектуальності компанії прийняті за одиницю, середні ж значення індикаторів інтелектуальності і значення показників фактичного стану справ обчислюються частками щодо цієї одиниці.

Тоді, наприклад, норматив стабільності інтелектуальних кадрів високоефективної компанії (з урахуванням природної міграції, збитку, особистих обставин і т.п.) дорівнює, наприклад, 94%, що відповідає вищій оцінці інтелектуальності компанії, тобто "1" за шкалою від 0 до 1. Середньому рівню інтелектуального капіталу компанії відповідає значення стабільності кадрів за цією шкалою – 0,85 (стабільність кадрів компанії складає  $94\% \times 0,85 = 79,9\%$ ), нижче середнього – 0,7 (65,8%), а фактична стабільність кадрів відповідає значенню по прийнятій шкалі – 0,95 (89,3%).

Кожна конкретна компанія в силу специфіки своєї діяльності й індивідуальності організаційної кадрової побудови може самостійно визначити свою систему показників для розрахунку інтелектуального потенціалу і визначення стратегії розвитку.

#### **10.4. Вибір методу аудиту**

Для аудиту інтелектуального капіталу є свій метод. Оцінити рівень і значення інтелектуального капіталу в організації досить складно, цей вид аудиту є специфічним, а отже й інструментарій його проведення також.

При проведенні аудиту інтелектуального капіталу використовують наступні методи:

- *опитування покупців* (може проводитися у різний спосіб, як якісними методами: фокус-група, глибинні інтерв'ю, інтерв'ю-супроводження при здійсненні купівлі, так і кількісними: телефонне або особисте опитування, Інтернет-опитування. Опитування покупців дозволяє аудитору визначити фактори здійснення покупки та вибору тієї або іншої марки та моделі, важливість та задоволеність певними характеристиками товарів, лояльність споживачів та стан розвитку бренду, ступінь професійності працівників організації, які безпосередньо спілкувалися із клієнтами, рівень довіри споживачів досліджуваної організації і т.п.);

- *глибинне інтерв'ю з клієнтами* (полягає у послідовному ставленні кваліфікованим інтерв'юером респонденту групи зондуючих питань, в цілях розуміння, чому він поводить певним чином або що він думає про певну проблему. Респонденту задаються питання за

досліджуваною темою, на які він відповідає в довільній формі. При цьому інтерв'юер ставить питання типу: "Чому ви відповіли таким чином?", "Чи можете обґрунтувати вашу точку зору?", "Чи можете привести якісь спеціальні аргументи?". Відповіді на подібні питання допомагають інтерв'юєрові краще зрозуміти хід думок респондента);

- *аналіз продажу* (інструмент оперативного управління, що використовується для визначення ключових клієнтів, товарів, товарних груп з метою аналізу, моніторингу і розробки ефективних бізнес-рішень);

- *аналіз торгівельних витрат* (аналіз витрат підприємства на досягнення найкращих торгівельних показників, забезпечення гарної реклами та просування товару на ринку, його позиціонування, забезпечення умов продажу та просування. Дозволяє аудиторіві визначити, яка кількість коштів направляється на просування та продаж товару підприємства і наскільки компетентно це робиться);

- *дослідження ринку* (визначення об'єктивних економічних тенденцій розвитку ринку: попиту, пропозиція, ціни, стану конкуренції тощо. Це положення має значне значення. Систематичне проведення досліджень має істотне значення, оскільки підприємство при цьому одержує можливість оперативно змінювати свою політику у разі відповідних змін за основних факторах, що визначають попит);

- *аналіз контрактів* (виконання аналітичної роботи щодо складання і виконання контрактів, оцінки дотримання якості, своєчасності та обсягу постачання продукції і т.п.);

- *аналіз конкурентоспроможності* (використовується для вирішення різноманітних задач підвищення ефективності роботи організації, наприклад, шляхом ранжирування регіональних ринків збуту з позицій їх привабливості та подальшого вибору найбільш вигідних ринків для окремого виробника або конкретного товару (групи товарів), аналіз загальних показників конкурентоспроможності та стійкості позицій організації на ринку)

- *аналіз коефіцієнта окупності інвестицій* (зіставлення інвестицій роблять з грошовим потоком від проекту. Як тільки він перевищить їх, період, у якому це сталося, і буде вважатися кінцевим у визначенні строку окупності інвестицій. Визначення цього коефіцієнта дозволяє оцінити можливість реінвестування доходів та одержання відповідно додаткових прибутків. Капітал завжди віддаватиме перевагу тим проектам, які забезпечать найкоротший термін його окупності за інших рівних умов).

- *аналіз платежів* (ґрунтується на оперативному аналізі та контролі планового та прогнозного потоків платежів службою контролінгу підприємства до бюджетів усіх рівнів та соціальних фондів, напрямки трансакційних платежів і т.п.).

Усі вищезгадані методи є методами непрямого аудиту інтелектуального капіталу в організації.

*Методи оцінки інтелектуальної власності (інтелектуальних активів).* Згідно Національного стандарту № 4 оцінка майнових прав інтелектуальної власності в Україні здійснюється за допомогою наступних підходів:

- витратний підхід до оцінки майнових прав інтелектуальної власності ґрунтується на визначенні вартості витрат, необхідних для відтворення або заміщення об'єкта оцінки. Витратний підхід застосовується для визначення залишкової вартості заміщення (відтворення) майнових прав інтелектуальної власності шляхом вирахування з вартості відтворення (заміщення) величини зносу. Вартість відтворення майнових прав інтелектуальної власності визначається шляхом застосування методу прямого відтворення, а вартість заміщення – методу заміщення;

- дохідний підхід до оцінки майнових прав інтелектуальної власності ґрунтується на

застосуванні оціночних процедур переведення очікуваних доходів у вартість об'єкта оцінки. Дохідний підхід застосовується для оцінки майнових прав інтелектуальної власності у випадку, коли можливо визначити розмір доходу, що отримує або може отримувати юридична чи фізична особа, якій належать такі права, від їх використання. Основними методами дохідного підходу, що застосовуються для оцінки майнових прав інтелектуальної власності, є метод непрямой капіталізації (дисконтування грошового потоку) та метод прямої капіталізації доходу;

- порівняльний підхід до оцінки майнових прав інтелектуальної власності застосовується у разі наявності достатнього обсягу достовірної інформації про ціни на ринку подібних об'єктів та умови договорів щодо розпорядження майновими правами на такі об'єкти. У разі застосування порівняльного підходу до оцінки майнових прав інтелектуальної власності подібність об'єктів визначається з урахуванням їх виду, галузі (сфери) застосування, економічних, функціональних та інших характеристик.

Сукупність елементів порівняння формується за факторами, які впливають на вартість майнових прав інтелектуальної власності. До таких факторів, зокрема, належать наявність правової охорони майнових прав інтелектуальної власності; умови фінансування договорів, предметом яких є майнові права інтелектуальної власності; галузь або сфера, в якій може використовуватись об'єкт права інтелектуальної власності, майнові права на який оцінюються; функціональні, споживчі, економічні та інші характеристики такого об'єкта; рівень його новизни; залишковий строк корисного використання; придатність до промислового (комерційного) використання.

*Методи оцінки інфраструктурних активів.*

До інфраструктурних активів належать:

- технології,
- методи та процеси, включаючи корпоративну культуру;
- методи оцінки ризику;
- методи управління персоналом;
- фінансова структура;
- бази даних;
- методи комунікації тощо.

У непрямій формі можливе відображення у фінансовому обліку інфраструктурних активів. Їх наявність забезпечує фірмі додаткові доходи, що, в свою чергу, призводить до збільшення ринкової вартості підприємства і виникнення гудвілу. Можливі два принципи організації оцінки інфраструктурних активів:

1) через розрахунок додаткових управлінських показників на основі звітних даних, що вже збираються підприємством (маються на увазі дані офіційної фінансової та статистичної звітності). Для кожного конкретного підприємства перелік додаткових показників визначатиметься: а) видами статистики, що подає підприємство; б) сферою діяльності, від якої залежить те, які елементи інтелектуального капіталу є найважливішими з управлінського погляду;

2) якісний облік може бути організований через збирання додаткової інформації, що є доступною персоналу у повсякденній діяльності, проте не потрапляє до традиційної звітності. Прикладами такої інформації є: кількість звернень працівників до керівництва з раціоналізаторськими пропозиціями; структура скарг клієнтів; наявність «своїх» людей в організаціях-партнерах тощо.

При вимірюванні інтелектуального капіталу до *людських активів* відносять вміння,

талант, знання та вимірюють наступними *методами*:

- інтерв'ю (полягає в ставленні людям спеціальних питань, відповіді на які дозволяють досліднику одержати необхідні зведення щодо наявності прихованих інтелектуальних активів та загального рівня знань, умінь і творчої активності працівника);

- тестування та атестація (регулярна перевірка-підтвердження знань, умінь і навичок працівників з їхньої спеціальності, кваліфікації, а також щодо загального розуміння основних процесів діяльності організації, її стратегічних цілей і напрямів розвитку);

- виявлення знань (методика оцінки знань робітників, виявлення прихованого потенціалу, ступеню системності накопичення і використання знань, створення методики управління знаннями в організації);

- самооцінка (важливу роль виконує регулярне проведення самоаналізу та самооцінки працівником своїх можливостей і перспективних можливостей розвитку);

- оцінка керівником (виконання всебічної оцінки працівника його безпосереднім керівником для визначення сильних і слабких сторін, керованості, відповідальності і т.д.);

- оцінка колегами (оцінка колективом загального вкладу працівника в існування групи та виконання завдань керівництва і своїх посадових обов'язків, поведінки в колективі);

- складання службового списку.

Аудитор обирає найбільш ефективні з його точки зору методи, використовує їх поєднання, або дотримується комплексного підходу.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Що розуміють під "інтелектуальним капіталом"? Сутність ІК як економічної категорії.
2. Назвіть складові інтелектуального капіталу.
3. Визначте основні форми інтелектуального капіталу.
4. Охарактеризуйте методи виконання вартісної оцінки інтелектуального капіталу.
5. Які є компоненти інтелектуального капіталу присутні в організації?
6. Обґрунтуйте необхідність аудиту інтелектуального капіталу.
7. Назвіть і охарактеризуйте основні етапи аудиту ІК.
8. Перерахуйте методи проведення аудиту інтелектуального капіталу.
9. Опишіть методи оцінки інтелектуальної власності.
10. Які методи вимірювання людських активів відомі Вам?

## **ТЕМА 11. АУДИТ РОБОТИ СЛУЖБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

11.1. Напрями діяльності служб управління персоналом

11.2. Оцінка плинності кадрів та абсентеїзм

*Мета – визначити напрями аудиту діяльності служб по управлінню персоналом та показники оцінки плинності кадрів і абсентеїзму.*

### ***11.1. Напрями діяльності служб управління персоналом***

Метою аудиту роботи служб управління персоналом є оцінка загальних витрат і отриманих результатів роботи за програмами кадрової діяльності у співвідношенні з результатами діяльності організації в минулому, з підсумками інших організацій і з цілями

організації.

Результати такої оцінки є індикаторами, які дозволяють сконцентрувати увагу на основних проблемах роботи з персоналом: якість виконаної роботи, задоволеність працівників, виконавча і трудова дисципліна, плинність кадрів.

В аспекті аудиту розглядаються такі найважливіші *напрями діяльності служб управління персоналом*:

- поради і консультації менеджерам та керівникам з виявлення та вирішення проблем, пов'язаних з персоналом, в сфері трудових відносин, щодо раціонального проведення штатної політики, програм оплати праці і винагород, правового змісту зарплати;

- доведення до менеджерів різних рівнів загальної філософії, юридичного змісту і стратегії, пов'язаних із трудовими відносинами, роз'яснення основних напрямків і цілей кадрових програм і кадрової політики фірми;

- забезпечення послідовних і виважених взаємовідносин із всіма працівниками підприємства;

- здійснення контролю за розглядом скарг, розв'язання проблем, пов'язаних з винагородами;

- координація процедур, пов'язаних з набором персоналу, реєстрація і доведенням програм винагород до службовців, призначення допомоги (компенсації, пенсії і т.д.);

- збереження і систематизація кадрової документації;

- забезпечення відповідності всіх кадрових процедур із законодавством;

- обговорення з керівництвом практичних питань здійснення цих програм.

За визначеними напрямками можна розрахувати *критерії оцінки ефективності роботи відділів управління персоналом*. Зазвичай їх поділяють на суб'єктивні і об'єктивні, тобто визначення думок персоналу і лінійних керівників щодо ефективності діяльності служби управління персоналом та, відповідно, кількісних і якісних показників її оцінки.

Отже, до суб'єктивних критеріїв належать:

- ступінь співробітництва служб із відділом управління персоналом (наскільки добре налагоджені стосунки співробітництва, наскільки колектив проінформований про діяльність служби, чи існує зворотній зв'язок і підтримка);

- характеристика лінійних менеджерів щодо ефективності функціонування служби управління персоналом (на основі опитування чи анкетування, а також добровільного висловлення думок менеджерів оцінюється наскільки ефективною вона здається підлеглим і керівникам інших підрозділів);

- ступінь готовності до співробітництва з всіма працівниками під час вирішення проблем і роз'яснення політики фірми (наскільки швидко відбувається реагування служби на виниклу проблему, які проводяться заходи для попередження виникнення подібних проблем і т.д.);

- ступінь довіри у взаєминах із працівниками (чи довіряють працівники службі управління персоналом, як сприймають інформацію, розпорядження та зміни);

- швидкість і ефективність реакцій на адресовані відділові запити (ступінь та якість реагування, створення звітів та інших необхідних документів, час надання інформації у відповідь);

- оцінка якості послуг, адресованих іншим підрозділам фірми, та якості інформації і порад, що надаються відділом вищому керівництву;

- загальна задоволеність або незадоволеність працівників роботою служби управління персоналом [22].

До об'єктивних критеріїв відносять:

- ступінь реалізації стратегії підтримки планів керівництва щодо людських ресурсів (визначення кількісних критеріїв досягнення цілей, порівняння з такими ж показниками на інших підприємствах);

- середній час обробки і виконання заявок, реалізації та досягнення вимог;

- позитивні дії з досягнення цілей (які можна кількісно порахувати та охарактеризувати як позитивні та такі, що досягли поставлених цілей);

- визначення ефективності діяльності служби щодо кожного працівника (розрахунок відношення бюджету відділу до чисельності персоналу, який обслуговується).

Зазначені показники є характеристиками діяльності служби управління персоналом загалом. Також можна оцінювати ефективність окремих програм управління персоналом на основі визначення, наскільки добре відчуває себе фірма в досягненні своїх цілей і виконанні відповідних завдань.

Для розрахунку ефективності роботи служб управління персоналом застосовують критерії ефективності, виражені в об'єктивних показниках розвитку виробництва (табл. 11.1):

Таблиця 11.1

### Критерії ефективності роботи служб управління персоналом

Критерій показника	Характеристика
економічна ефективність	- відношення витрат, необхідних для забезпечення організації кваліфікованою робочою силою відповідної кількості і якості до отриманих результатів діяльності; - витрати на окремі напрями і програми діяльності; - ефект впливу окремих кадрових програм на результати діяльності робітників і організації в цілому; - відношення бюджету підрозділів управління персоналом до чисельності персоналу, який нею обслуговується
ступінь відповідності	- відповідність чисельності робітників і числа робочих місць (кількісна укомплектованість кадрового складу); - відповідність професійно-кваліфікаційних характеристик робітників вимогам робочих місць і виробництва (якісна укомплектованість)
ступінь задоволеності працівників	- задоволеність працею в даній організації; - задоволеність діяльністю підрозділів управління персоналом
непрямі показники ефективності	- плинність кадрів; - рівень абсентізму; - продуктивність праці; - показники якості продукції; - кількість скарг робітників; - рівень виробничого травматизму і профзахворювань

Кількісна оцінка діяльності кадрових служб передбачає точне визначення витрат, необхідних для ефективної реалізації кадрової політики. Середні витрати на кадрові заходи, спрямовані на поповнення і навчання штату співробітників організації складаються з показників:

1) Середні витрати на одного прийнятого робітника:  $V_v / Ч_n$  (11.1)

$V_v$  – витрати на відбір персоналу;

$Ч_n$  – кількість прийнятих робітників.

2) Середні витрати на навчання одного робітника:  $= Z_{вн} / Ч_{навч}$  (11.2)

$Z_{вн}$  – загальна вартість навчання;

$Ч_{навч}$  – кількість тих, хто пройшов навчання.

## Приклад запитальника "Інтерв'ю з менеджером з оцінки кадрової діяльності

<b>Питання</b>	<b>Ком</b>
<p align="center"><b>Загальні питання</b></p> <p>1. Що Ви можете сказати про цілі Вашого підприємства?</p> <p>2. На Вашу думку, що відноситься до головних обов'язків менеджерів?</p> <p>3. Чи відбулися в них які-небудь зміни за останні кілька років?</p> <p>4. Чи існують такі обов'язки менеджерів, пов'язані з персоналом, що, на Вашу думку, необхідно виконувати краще?</p> <p>5. Не могли б Ви розповісти про якісь позитивні моменти в трудових відносинах на даному підприємстві?</p> <p>6. Чи вважаєте Ви, що на підприємстві існують важливі проблеми або труднощі? Їх причини? Як широко вони поширені?</p> <p>7. Чи маєте Ви якісь мети на цей рік, зв'язані з персоналом?</p> <p>8. Узагалі, наскільки добре, на Вашу думку, департамент УП виконує свою справу? Які зміни йому варто зробити?</p>	
<p align="center"><b>Відносини на підприємстві</b></p> <p>9. Якого роду міри Ви бажали б здійснити в зв'язку зі сформованими відносинами? Чи існує тиск на працівників? Яка їх реакція на тиск?</p> <p>10. Який Ваш внесок у формування людських відносин на фірмі? Чи заохочуєте Ви підлеглих до співробітництва? Яка Ваша особиста участь у цьому?</p>	
<p align="center"><b>Безпека праці</b></p> <p>11. Хто несе відповідальність за безпеку на Вашій ділянці? Роль керівників груп?</p> <p>12. Що Ви робите заради безпеки? У чому полягають постійні дії? Яких досягнуто результатів?</p> <p>13. Чи маєте Ви пов'язані з безпекою проблеми? Їх причини? Засоби протидії? Наскільки широко вони поширені?</p> <p>14. Чим займається фахівець з даних питань? Наскільки його діяльність здатна допомогти? Що ще він повинний зробити?</p> <p>15. Чи маєте Ви які-небудь коментарі або пропозиції щодо безпеки?</p> <p>16. Чи немає у Вас яких-небудь коментарів щодо медпункту? Типів пропонованих послуг? Ввічливості?</p>	
<p align="center"><b>Форми спілкування працівників (комунікації)</b></p> <p>17. Яким чином Ви доводите інформацію до своїх працівників? Яка Ваша звичайна комунікативна діяльність? Приватні проблеми?</p> <p>18. Як Ви отримуєте інформацію від підлеглих? Її канали і методи? Наскільки постійно використовуєте Ви ці канали? Чи показує керівник зацікавленість у ній? Чи забезпечує Вас інформацією служба управління персоналом?</p> <p>19. Чи допомагає ця служба поліпшити систему комунікації на підприємстві? Яка допомога тут потрібна? Характер забезпечуваної підтримки?</p> <p>20. Чи допомагає ця служба особисто Вам подолати з проблеми комунікації?</p>	
<p align="center"><b>Наявні канали комунікації</b></p> <p>21. Які потрібні поліпшення в цій області?</p> <p>22. Є чи які-небудь ще коментарі? Які-небудь зміни або поліпшення, що Ви особливо хотіли б побачити?</p>	
<p align="center"><b>Кадрове планування</b></p> <p>Чи є у Вас які-небудь плани на майбутнє з задоволення кадрових потреб Вашого тне спрямовані ці плани?</p> <p>24. Що робить Ваш керівник для планування майбутніх кадрових потреб? Як ці плани співвідносяться з Вашими власними?</p> <p>25. Яку роль грає служба управління персоналом у плануванні майбутніх кадркових потреб? Вашої ділянки роботи? Підприємства?</p>	

<p style="text-align: center;"><b>Навчання і професійне зростання</b></p> <p>26. Як відбувається навчання працівників у Вашому підрозділі? Хто його проводить? Процедури?</p> <p>27. Які зміни або поліпшення, на Вашу думку, варто ввести в процеси тренінгу працівників? Чому?</p> <p>28. Які зміни або поліпшення, на Вашу думку, потрібні у відношенні обсягів і видів формального (класного) навчання? Чому?</p> <p>29. Чи працюєте Ви зі своїми підлеглими над поліпшенням їхньої поточної майстерності? Ваші дії? Реакція працівника? Результати?</p> <p>30. Чи працюєте Ви разом з підлеглими на підприємстві над планами на майбутнє? Оцінки? Ваші дії? Реакція працівників? Результати?</p> <p>31. Що робить служба управління персоналом для того, щоб допомогти у вирішенні Ваших навчальних проблем?</p> <p>32. Чи є які-небудь ще коментарі з даного питання?</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Практика управління персоналом</b></p> <p>33. Яким чином надходять нові працівники у Вашу робочу групу? Через які процедури? Яким чином приймаються рішення? Участь у цьому служби управління персоналом? Необхідні зміни і підстави для них? Переміщення?</p> <p>34. Як здійснюються підвищення і пониження працівників?</p> <p>35. Як здійснюються переміщення кадрів у Ваш підрозділ або з нього?</p> <p>36. Чи є у Вас проблеми зі звільненнями? (Характер проблем? Можливі рішення? Внесок кадрової служби?)</p> <p>37. Як Ви використовуєте призначення "іспитових термінів" (тривалість цього періоду? Позиція профспілки?)</p> <p>38. Як поводитесь з неефективними працівниками?</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Практика адміністрування</b></p> <p>39. Які рамки Ваших службових привілеїв і відповідальності? (Визначення підвищень? Ступінь авторитету?)</p> <p>40. Яким чином Ви приймаєте рішення щодо кадрових підвищень? (Процедура? Чи грають роль заслуги і яку? Інформування підлеглих? Синхронність?)</p> <p>41. Найбільші Ваші проблеми в цій сфері? (Чи пов'язані вони з працівниками? З Вами? З планом?)</p> <p>42. Чи допомагає Вам кадрова служба? Як? (Роль керівника? Характер допомоги? Яка ще допомога потрібно і чому?)</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Політика заробітної плати</b></p> <p>43. Ваша відповідальність у цій сфері? (Оцінка підходів? Необхідні зміни і підстави для них?)</p> <p>44. Яку допомогу Вам надає служба управління персоналом?</p>	

Кожний перерахований показник і їх комбінація в цілому виражають ефективність відповідних заходів.

Окрім критеріальної оцінки аудитор може використовувати метод інтерв'ю або анкетування, складаючи спеціальні запитальники, або сценарії опитування. Вони містять список найважливіших видів кадрової діяльності, що повинні виконуватися, оцінку виконання існуючих кадрових розпоряджень і політики підприємства.

Використання запитальників дає деякі переваги з управління з неформальним підходом, але все-таки це занадто простий підхід до оцінок. Крім того, хоча запитальники нескладно підготувати, їх важко іноді інтерпретувати. Так, три негативних результати в одній групі питань можуть бути не рівні трьом іншим, тому що одні види діяльності можуть бути важливіше інших. Ігнорування яких-небудь юридичних вимог набагато більш серйозно, чим відсутність різдвяного свята у фірмі і т.п.

Окрім даних, отриманих за результатами інтерв'ю та аналізу показників ефективності



діяльності служб управління персоналом, аудитор використовує формальні оцінні методи, що базуються на статистичних даних і аналізує їх. Отримані статистичні дані порівнюються з минулими даними цього ж підрозділу або з даними об'єкта порівняння (це можуть бути показники діяльності підрозділу іншої компанії, або нормативні показники). Цінність статистичних даних полягає в тому, що вони є індикатором виникнення проблем та концентрування уваги на них [22].

### **11.2. Оцінка плинності кадрів та абсентеїзм**

Плинність кадрів відображає по суті частоту зміни працівників організації, характеризуючи наявність та стійкість її кадрового ядра та загальну стабільність функціональних умов і привабливість організації. Це чистий результат звільнення одних працівників і прийняття інших на роботу в організацію. Для організації наявність високого рівня плинності кадрів означає наявність постійних *витрат*:

- прямі витрати на працівників, що звільняються;
- витрати, пов'язані зі спадом виробництва в період заміни кадрів;
- зменшення обсягу виробництва через підготовку і навчання кадрів;
- плата за понаднормові години працівникам, які залишилися, витрати на навчання;
- більш високий відсоток браку у період навчання і ін.

Більшість дослідників проблеми плинності зробили висновок, що працівники залишають місце, якщо їх потреби не задовольняються на цьому місці й існує інше місце, що задовольнить його в більшій мірі.

Плинність кадрів є одним із показників руху персоналу. Окрім плинності виділяють демографічний рух (плановий) та внутрішньовиробничий рух персоналу. Рух персоналу може бути зумовлений змінами в змісті трудових процесів у межах робочого місця (посади), які є наслідком змін у техніці, технології, поділі праці та його організації.

Варто зазначити, що плинність та рух персоналу має для підприємства як *позитивні, так і негативні наслідки*:

- позитивні наслідки руху та плинності персоналу такі, поліпшення соціально-психологічного клімату за рахунок змін в трудовому колективі, позбавлення від аутсайдерів, можливість залучення працівників з новими поглядами та ідеями, омолодження складу працівників, стимулювання інновацій, підвищення внутрішньої активності та гнучкості тощо;

- негативні наслідки є такі: прямі втрати виробництва, викликані неукомплектованістю робочих місць, набором та тимчасовою підміною персоналу, профнавчанням новачків; порушення комунікацій; великі втрати робочого часу; зниження рівня дисципліни; збільшення браку; недовиробництво продукції; зниження продуктивності праці працівника, який звільняється, та нового працівника; труднощі з формуванням загальних норм поведінки, з формуванням взаємних очікувань та вимог; відволікання висококваліфікованих спеціалістів від виконання своїх обов'язків для надання допомоги новачкам; погіршення соціально-психологічного клімату.

Крім того, розмивається неформальна структура; виникають труднощі управління таким нестабільним колективом; знижується віддача від витрат на навчання працівника (тому що ефект від навчання виникає або поза підприємством, яке вклало кошти на навчання, або зовсім не виникає, якщо працівник змінює професію).

Для розрахунку показника плинності кадрів застосовують *абсолютні та відносні*

показники.

До абсолютних належать показники, які характеризують рух співробітників в абсолютному виразі (кількість осіб):

1) оборот із прийняття – загальна чисельність працівників, зарахованих на роботу на підприємство за певний період;

2) оборот зі звільнення – загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період.

- необхідний оборот зі звільнення – загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період з об'єктивних причин;

- надлишковий оборот зі звільнення, або плинність кадрів – загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період за власним бажанням і звільнені за порушення трудової дисципліни.

Головний *відносний показник плинності* – коефіцієнт плинності кадрів, який визначається як відношення числа працівників, які звільнилися з причин, що належать безпосередньо до плинності, до середньооблікової чисельності працівників.

Окрім цього для аналізу можна використовувати такі показники руху персоналу:

1) інтенсивність обороту із прийняття – співвідношення загальної чисельності прийнятих за даний період працівників та середньооблікової чисельності працівників за цей період;

2) інтенсивність обороту зі звільнення – співвідношення загальної чисельності працівників, звільнених за даний період, та середньооблікової чисельності працівників за цей період;

3) коефіцієнт сталості – співвідношення чисельності працівників, що працювали весь період, та середньооблікової чисельності працівників за цей період;

4) стабільність персоналу (середній стаж) – співвідношення загальної суми років роботи на даному підприємстві всього персоналу та кількості персоналу.

Для аудитора важливо визначити точні причини виникнення плинності. Один з методів полягає в тому, щоб проінтерв'ювати працівників безпосередньо перед тим, як вони залишать підприємство, для того, щоб спробувати визначити, чому вони хочуть його залишити шляхом вихідного інтерв'ю, або телефонного чи особистого інтерв'ю через декілька тижнів після розрахунку.

Окрім поняття плинності кадрів, важливим показником є *абсентеїзм працівників*, який призводить до певних витрат і викликає практичні проблеми. Абсентеїзм означає відсутність працівника на робочому місці з різних причин, дозволених адміністрацією.

До *витрат організації на абсентеїзм* відносять:

- види виплат, що здійснюються незалежно від присутності або відсутності працівника (оплата праці або соціальні виплати);

- позаурочна праця робітників, який виконує роботу відсутнього, що значно дорожче (понаднормові години зазвичай оплачуються дорожче звичайних, до того ж замісники отримують винагороду в відсотках від свого окладу);

- ціна простоювання устаткування і падіння продуктивності підрозділу.

Для розрахунку показників абсентеїзму використовують стандартні формули:

$$K_{abc} = K_{p.v.n.p.} / Ч \times T \quad (11.3)$$

$$K_{abc} = \Gamma_{npon} / \Gamma_{граф} \quad (11.4)$$

де *K<sub>p.v.n.p.</sub>* – кількість робочих днів за період відсутності на роботі;

*Ч* – середня кількість робітників;

*T* – число робочих днів;

*Гпроп* – загальна кількість пропущених годин;

*Граф* – загальна кількість робочих годин за графіком.

Із поняттями плинності і абсентеїзму пов'язують також наявність форм негативної оцінки кадрової роботи та роботи всього підприємства загалом. До них відносять:

*невдоволення* – це вираження (у письмовій або усній формі) незадоволеності або критики з боку працівника менеджерів або представникам інших підрозділів;

*скарги* – це невдоволення, представлене у формальному виді і письмовій формі керівництву або представникові профспілки.

Кількість скарг та невдоволень може служити індикатором збільшення абсентеїзму та плинності кадрів, оскільки якщо проблеми працівників не вирішуються, це призводить до росту негативного ставлення до організації, зневірення у можливості покращення ситуації тощо.

Для попередження появи невдоволень та скарг служба управління персоналом має проводити *аналіз думок працівників* щодо своєї роботи. Це може бути оформлене у вигляді анонімних анкетувань для вираження реакції працівників на кадрову політику роботодавця, характеристики роботи і т.д. Анкети можуть бути направлені на оцінку різних сторін діяльності служби управління персоналом, можливість розв'язувати соціально-кадрові проблеми, що безпосередньо впливають на професійну діяльність, працівників.

Закінчивши аналіз усієї отриманої інформації, аудитор проводить її обробку та надає отримані висновки. Аудиторська робота є складною і потребує значної кількості часу. Звичайно аудит персоналу займає приблизно 4-6 місяців, а іноді і більше залежно від розмірів організації, рівня готовності документів, наданих аудиторіві умов праці). Але чим краще буде проведено перевірку, тим ефективніші результати отримано у вигляді аудиторського висновку.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Назвіть мету і результат аудиту роботи служби управління персоналом.
2. Визначте найважливіші напрями аудиту служби УП.
3. Наведіть приклади критеріїв оцінки ефективності діяльності служби УП.
4. Назвіть показники кількісної оцінки діяльності кадрових служб.
5. Що таке плинність кадрів і абсентеїзм працівників?
6. Охарактеризуйте абсолютні та відносні показники плинності кадрів.
7. Окресліть напрями витрат організації на абсентеїзм.
8. За якими напрямками аналізується якість управління персоналом організації?

## **ТЕМА 12. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ**

- 12.1. Контролінг: основні поняття, цілі та завдання.
- 12.2. Технологія контролінгу.
- 12.3. Контролінг у системі управління персоналом.

*Мета* – визначити основні поняття та елементи контролінгу персоналу, технологію його виконання та місце у системі управління персоналом.

### **12.1. Контролінг: основні поняття, цілі та завдання**

Для забезпечення ефективної діяльності працівників недостатньо лише визначити завдання, організувати робоче місце, забезпечити оплату праці тощо. Всі ці процеси не результативні, якщо не реалізовується такий управлінський процес, як контролювання, який дає змогу виявити існуючі в організації проблеми та причини їх виникнення.

Після планування, організації і мотивування діяльності в організації виникає потреба в забезпеченні постійних спостережень за ходом виробничо-господарських процесів та у виявленні проблем, які перешкоджають її успішному здійсненню.

*Контролінг* (по суті контролювання) – вид управлінської діяльності щодо оцінки рівня виконання завдань і досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків та причин їх виникнення з метою уникнення нагромадження й повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем тощо.

Контролінг є важливим чинником забезпечення стабільності, передбаченого рівня розвитку економічного суб'єкта, уникнення криз. Важливими елементами контролювання є спостереження за станом суб'єктів економіки, цілеспрямований збір та аналіз інформації про них з метою прийняття оптимальних рішень. Контролінг створюється для максимального забезпечення фактичних результатів очікуваним [32].

Для того щоб контроль відповідав своєму призначенню і реалізував свої функції, він повинен:

- базуватися на чітко визначених нормативах, гнучких, динамічних технологіях;
- відображати пріоритети організації відповідно до її стратегічного спрямування і діяльності;
- орієнтуватися на досягнення конкретних результатів;
- відповідати основному для організації виду діяльності;
- забезпечувати своєчасність, мобільність, надійність, гнучкість контрольних операцій;
- бути простим і зрозумілим;
- бути економічним (грунтуватися на порівнянні витрат на його здійснення з досягнутими результатами).

*Система внутрішнього контролю організації* складається з внутрішнього аудиту і управлінського контролю.

Внутрішній аудит існує для забезпечення впорядкованого й ефективного ведення справ, забезпечення дотримання політики керівництва, охорони активів, забезпечення повноти і точності документації і всієї внутрішньофірмової інформації про виробничо-господарську і фінансову діяльність. Цілі організації в системі внутрішнього аудиту реалізуються через організаційно-технічний механізм (процедури контролю, внутрішню регламентуючу нормативну документацію і т.п.) та функціонування спеціальних контрольних підрозділів.

Управлінський контроль реалізується на засадах виконання контрольних операцій (контролю). Це – елемент і чинник управління економічними суб'єктами, процесами, який полягає у нагляді за ними з метою перевірки відповідності їх стану законодавчим нормам, визначеним стратегіям, цілям, програмам розвитку тощо. Існують різні підходи до класифікації засобів управлінського контролю, але їх можна розділити на три групи:

- інструменти фінансового контролю;
- інструменти операційного контролю;

- інструменти контролю поведінки працівників в організації.

Підвищення якості управління забезпечується вибором системи управління. У літературних джерелах часто стираються відмінності між системою управління підприємством та контролінгом. Контролінг – це система управління управлінням і ґрунтується на економічній системі, системі управління і автоматизованій системі управління. За відсутності хоча б однієї складової система управління не є контролінгом. Не вірно також називати систему управління витратами – контролінгом, оскільки система управління витратами включає тільки дві складових: наочну область господарської діяльності підприємства і процес управління даною функціональною областю. За цими причинами не вірно називати управлінський облік контролінгом. Контролінг – це методологія управління, сукупність організаційних, математичних і інформаційних моделей, що забезпечують найбільш оптимальне управління системою.

Необхідність появи на сучасних підприємствах контролінгу можна пояснити:

- високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, що створює додаткову необхідність в покращенні системи управління підприємством;
- зміна пріоритетів проведення контролю (аналіз минулого замінюється аналізом майбутнього виконання управління);
- умови швидкої міни зовнішнього середовища і потреби в негайному реагуванні;
- необхідність ефективної і продуманої системи прогнозування для запобігання кризових ситуацій;
- постійне ускладнення системи управління підприємством, що потребує також дієвої системи контролю, яка забезпечується сучасними методами і технологіями;
- потреба в повному інформаційному забезпеченні всієї системи управління, а отже створення спеціальної інформаційної обслуговуючої служби.

Поняття контролінгу в організації часто ототожнюють з поняттям *управлінського обліку*, але це не зовсім вірно. Функції контролінгу містять у собі управлінський облік і планування, контроль, координацію і розробку рекомендацій для прийняття управлінських рішень.

А основними завданнями управлінського обліку є:

- 1) збирання, обробка, узагальнення, зберігання та облік передачі необхідної інформації для оперативного управління підприємством та прийняття оптимальних управлінських рішень, пов'язаних з оптимізацією процесу управління шляхом регулювання структури активів та пасивів підприємства. При цьому аналізується робота підприємства за центрами відповідальності, з точки зору прибутку, рентабельності, собівартості, капітальних інвестицій тощо;
- 2) перевірка доцільності господарських, операцій, забезпечення збереження господарських засобів та коштів, ефективне використання майна;
- 3) визначення підсумків господарської діяльності та оцінка ефективності діяльності підприємства в розрізі реалізованих виробів, центрів відповідальності, управлінських рішень;
- 4) складання внутрішніх звітів, інформація яких призначена для власників підприємств та керівників (менеджерів) й інших внутрішніх користувачів бухгалтерської інформації. Зміст звітів може змінюватися залежно від їх цільового призначення і посади управлінця, для якого вони призначені [32].

Контролінг як самостійна управлінська функція має складну організаційну структуру. Вона включає два компоненти – горизонтальну і вертикальну структуру.

Вертикальна структура охоплює послідовність процедур контролю, відповідну логіці і напряму планово-управлінського циклу. Горизонтальна структура контролю охоплює функціональні компоненти. Вона передбачає оцінку результативності у виробничій, комерційній, фінансовій, комунікативній діяльності. Вони охоплюють як сукупні показники діяльності підприємства, так і показники, що характеризують окремі аспекти підприємницької діяльності. І вертикальна і горизонтальна структура контролю передбачає реалізацію обох *основних функцій контролінга*.

В рамках першої функції передбачається проста фіксація величин результативних показників, яка характеризує ступінь їх відхилення в ту чи іншу сторону.

Друга функція пов'язана з активною діяльністю по розкриттю причин виникнення таких відхилень і розробки заходів, направлених на подолання негативних тенденцій або використанню сприятливих зовнішніх чинників. Ця функція не обмежується поверхневими поясненнями і вимагає поглиблених аналітичних дій, що аналізують закономірності різноманітних ринкових процесів, прогнозних розробок. Ця функція несе в собі стратегічний потенціал, що забезпечує ефективність підприємницької діяльності в найближчій перспективі.

Таким чином, *метою контролінгу* є отримання даних, обробка і трансформація в інформацію для управління та прийняття рішень, яка є нестандартною і призначається для виявлення тенденцій та закономірностей явищ і процесів у діяльності підприємства, допомагає розробити заходи, які забезпечують його життєдіяльність.

Контролінг є спостереженням і управлінням, але оскільки ефективне спостереження і управління неможливе без постановки цілей і планування заходів щодо реалізації цих цілей, то контролінг містить комплекс завдань з планування, регулювання і спостереження. Схематично зобразити схему здійснення контролінгу а організації можна наступним чином (рис. 12.1):

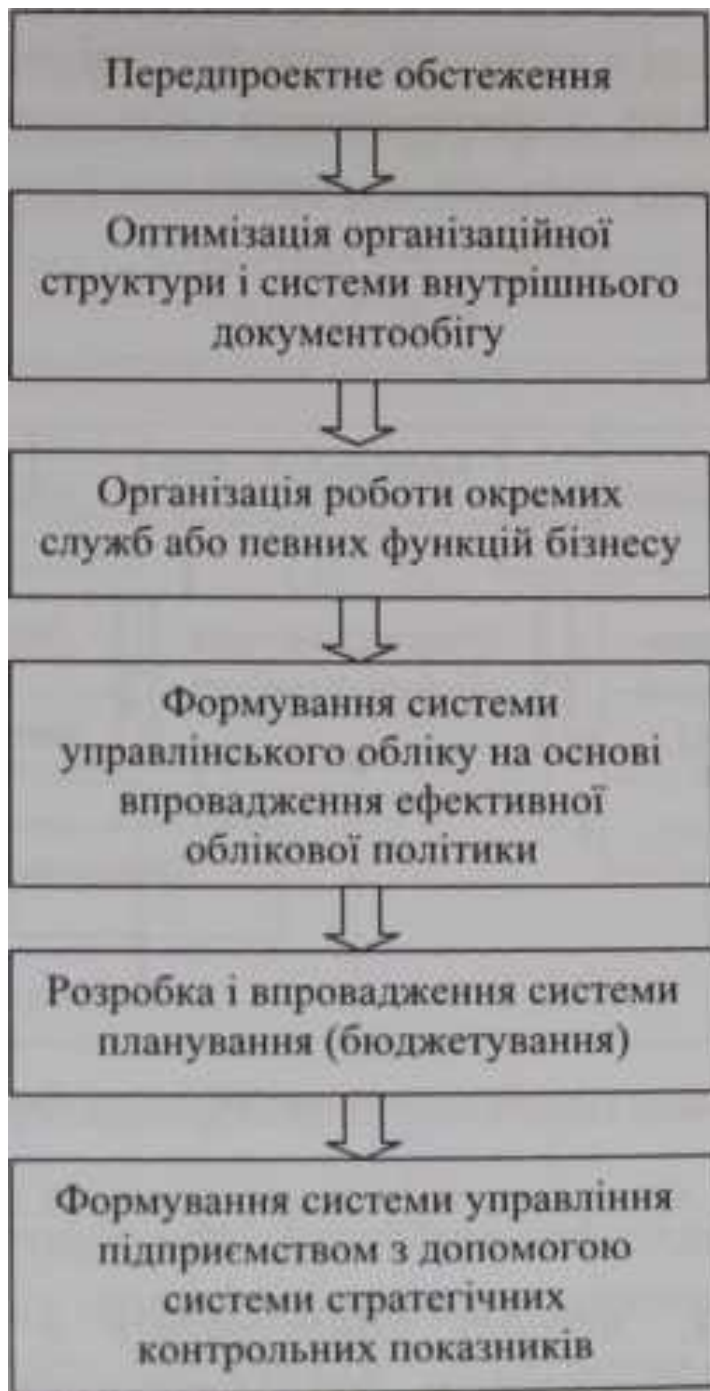
Ця схема не є стандартом, але вона передає основні етапи проведення контролінгу, що базуються на оцінці зовнішньої і внутрішньої інформації.

Основна кінцева мета будь-якого комерційного підприємства – отримання прибутку (контролінг можна назвати системою управління прибутком підприємства).

В окремих випадках цілі підприємства можуть бути й іншими, наприклад, завоювання частки ринку, усунення конкурентів. Тоді контролінг орієнтує зусилля підприємства в напряму цих цілей, хоча кінцева мета та ж – отримання прибутку.

Контролінг є продовженням планування і супроводжує процес реалізації планів. Завдання контролінгу полягають у тому, щоб шляхом підготовки і надання необхідної управлінської інформації орієнтувати керівництво на ухвалення рішень і необхідні дії. Коротко кажучи, контролінг – це інформаційно-аналітична підтримка ухвалення рішень в менеджменті. У свою чергу, інформаційні системи управління є комп'ютерною підтримкою контролінгу, який є основним постачальником інформації для управління підприємством. Мета інформаційної підтримки контролінгу – забезпечити керівництво інформацією про поточний стан справ підприємства і спрогнозувати наслідки змін внутрішнього або зовнішнього середовища.

Оскільки контролінг у першу чергу займається управлінням прибутком підприємства, тому основна його увага сфокусована на доходах і витратах (їх види, місця виникнення і принципи управління ними). Отже, першим *об'єктом контролінгу* є прибуток (доходи та витрати підприємства), а другим – "центри відповідальності", або керівники та менеджери, які відповідають за належне виконання відповідної роботи.



**Рис. 12.1. Схема здійснення контролінгу**

На сучасному етапі контролінг визначають як систему управління процесом досягнення кінцевої мети і результатів діяльності фірми. На відміну від ревізії він орієнтується на поточні результати діяльності і не пов'язаний з документальною перевіркою, необхідністю виходу на місце здійснення господарських операцій.

Ототожнення контролінгу з аудитом також не вірно. Контролінг виконує інформаційну підтримку, а також консультуванні менеджерів для того, щоб управлінці могли якісно виконувати свою роботу. Він систематизує, уточнює, інтерпретує та агрегує інформацію, тоді як аудит є системою тотальної перевірки, а не інформаційного забезпечення.

Таким чином, контролінг – це не система управління, а один з інструментів управління бізнесом, причому сучасний і ефективний. Треба також відмітити тісний *взаємозв'язок між*

*контролінгом та маркетингом.* Перший є інструментом активного управління прибутком, тоді як маркетинг – це активна боротьба за досягнення прибутку. Отже, ці два важливі інструмента взаємодоповнюють один одного та дозволяють підприємству формувати та ефективно використовувати свої доходи.

Контролінг можна класифікувати за такими характеристиками:

- за видом вимірювання: кількісний та якісний;
- за ступенем розвитку: контролінг витрат, результатів та ефективності;
- за об'єктом: стратегічний та оперативний.

Зупинимось докладніше на понятті стратегічного та оперативного контролінгу.

Стратегічний контролінг – система, яка спрямована на забезпечення виживання та "відслідковування" руху підприємства до наміченої стратегічної мети розвитку.

Основні завдання стратегічного контролінгу:

- участь у встановленні кількісних та якісних цілей підприємства;
- відповідальність за стратегічне планування;
- розробка альтернативних стратегій;
- визначення критичних зовнішніх і внутрішніх умов, що лежать в основі стратегічних планів;
- визначення основних контрольних показників відповідно до встановлених стратегічних цілей;
- порівняння планових і фактичних значень контрольних показників з метою виявлення причин, винуватців та наслідків даних відхилень;
- аналіз економічної ефективності.

Оперативний контролінг спрямований на створення системи управління досягненням поточних цілей підприємства, а також прийняття своєчасних рішень для оптимізації співвідношення "затрати-витрати".

Завдання оперативного контролінгу:

- поточне та оперативне планування;
- визначення вузьких і пошук слабких місць у тактичному управлінні;
- порівняння планових і фактичних показників контрольних результатів задля виявлення причин, винуватців та наслідків відхилень;
- аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів;
- мотивація і створення систем інформації для прийняття поточних управлінських рішень.

*Діяльність служби контролінгу на підприємстві є необхідною, оскільки основна функція контролінгу на підприємстві – аналіз та управління витратами і прибутком.* Служба контролінгу повинна отримувати всю необхідну інформацію й створювати на її основі рекомендації для прийняття рішень. Інформація, яку готує служба контролінгу, призначена для вищого керівництва (генерального директора, заступника директора з економіки, фінансового директора, комерційного директора), й доцільно підпорядковувати службу контролінгу безпосередньо заступникові директора з економіки [22].

Як було зазначено, розрізняють також *якісно і кількісно орієнтований контролінг.* Кількісний орієнтується тільки на матеріальні фактори, які можна виміряти. На відміну від кількісного якісний контролінг орієнтується також і на нематеріальні фактори, будуючи управління не тільки на основі числових показників, але і на основі загальної керівної мети, орієнтується не тільки на максимізацію прибутку і кількісний ріст, але і на забезпечення



тривалості існування і якісний ріст, займається не тільки управлінням прибутком, але і управлінням потенціалом. Таким чином, кількісний контролінг максимізує прибуток, а якісний його оптимізує.

### **12.2. Технологія контролінгу**

Для розуміння функціонування контролінгу в організації потрібно докладніше зупинитися на технології його виконання.

Основою функціонування концепції контролінгу є постійність планування прибутку (принаймні щомісяця), на основі чого порівнюють планові і фактичні показники. Таким чином проводиться постійний контроль відповідності отриманих результатів запланованим на кожному етапі та загалом на прикінці року. Управління прибутком здійснюється на основі розрахунку сум покриття. Тільки такий розрахунок допоможе чітко й однозначно виділити з загальних величин обороту і витрат окремі показники, що необхідні для управління прибутком.

Оскільки контролінг є по суті постачальником систематизованої та адаптованої інформації, до неї висуваються наступні *вимоги*:

- достовірність (інформація має бути перевіреною та точною);
- повнота (інформація має охоплювати всі можливі напрямки діяльності);
- релевантність (наскільки змістовною та відповідною визначеним критеріям є інформація);
- корисність (ефект від використання інформації має перевищувати витрати на її отримання);
- зрозумілість (інформація має надаватись у зрозумілій формі);
- своєчасність (дані мають бути сформовані та розміщені без старіння інформації);
- регулярність (інформація подається згідно плану).

Важливим інструментом контролінгу є система збалансованих *показників*, використання яких створює додаткові переваги для організації. На конкретному підприємстві вони формують систему індивідуальних показників діяльності суб'єкта, що дозволяє виразити його місію та стратегічні завдання в конкретних кількісних показниках в розрізі основних проєкцій бізнесу: фінанси, ринки та клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та інновації, що забезпечує таким чином збалансоване врахування всіх осіб, які зацікавлені в подальшому його функціонуванні (власників, покупців, персоналу та інших). Вони складаються на основі наступних вимог:

- обсяг показників має бути обмежений;
  - показники повинні містити дані по підприємству в цілому, а також за всіма його підрозділами;
  - вибрані показники повинні бути динамічними і перспективними і порівнюваними (забезпечення **можливості** зіставлення даних за періодами, за підприємствами і т.д.)
  - показники повинні мати характер раннього **попередження**.
- Аналіз обраних підконтрольних показників містить у собі:
- порівняння нормативних і фактичних значень з метою виявлення відхилень;
  - виявлення причин і винуватців відхилень;
  - визначення залежності між отриманими відхиленнями і кінцевими результатами діяльності підприємства;
  - аналіз впливу отриманих відхилень на кінцеві результати.

Побудова системи контролінгу на підприємстві вимагає дотримання наступних умов:

- цілі повинні бути погоджені і документально відображені;
- має простежуватись цільова орієнтація;
- загальна орієнтація на результати (прибуток).

При впровадженні системи контролінгу можна виділити такі *етапи*:

1. Етап перший: цілеспрямованість. На даній стадії визначаються цілі впровадження контролінгу на підприємстві. Можливий перелік цілей:

- збільшення конкурентоспроможності підприємства;
- зменшення часу, необхідного керівництву для ухвалення обгрунтованих тактичних і стратегічних рішень;
- підвищення якості ухвалюваних рішень;
- скорочення товарно-матеріальних запасів на підприємстві;
- вироблення обгрунтованих критеріїв оцінки ефективності підрозділів і фахівців;
- зниження рівня трансакційних витрат;
- достовірне визначення собівартості кожного окремого продукту;
- виділення будь-яких видів витрат;
- спрощення взаємодії підрозділів.

В залежності від цілей вибирається набір інструментів, які впроваджуватимуться, і визначаються терміни впровадження.

2. Етап другий: впровадження управлінського обліку і звітності. Тут вирішуються наступні завдання:

- своєчасне отримання керівництвом поточної інформації про діяльність підприємства (у зручному форматі);
- поліпшення взаємодії між підрозділами;
- скорочення часу ухвалення управлінських рішень зважаючи на зменшення невизначеності;
- поліпшення мотивації співробітників;
- зацікавленість вироблення;
- зниження трудомісткості операцій;
- зменшення величини запасів і потреби в ресурсах;
- оптимізація використання виробничих потужностей;
- оптимізація споживання фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів.

З цією метою складається структурна схема підприємства, на якій вказуються вхідні інформаційні потоки, а також бази даних, що виходять з підрозділів, усередині підрозділів («як є»). Далі задаються основні вимоги до системи управлінської звітності («як треба»). Складають необхідні звітні форми для використання всередині підрозділів.

3. Етап третій: впровадження процедур планування. На цьому етапі розробляється формат планів і завдань для різних підрозділів із залученням всіх рівнів керівництва. Крім того, визначаються методики складання планів. Планування повинне охоплювати ключові показники діяльності підприємства, а також збут, бюджети накладних витрат і нормативи витрат, прибуток, програми інвестицій і фінансування.

4. Етап четвертий: впровадження процедур і механізмів контролю. Введення в дію механізмів контролю відповідності фактичних показників плановим, розробка системи раннього попередження.

Таким чином, при впровадженні контролінгу необхідно ретельно оцінювати ті

інструменти, які впроваджуватимуться, і порівняти складність впровадження, необхідність отримуваної інформації і відповідність одержуваної моделі підприємства дійсності. Розроблена покрокова методика впровадження контролінга дозволяє оптимізувати використання трудових і фінансових ресурсів.

### **12.3. Контролінг у системі управління персоналом**

Контролінг у системі управління персоналом виконує планування, управління, контроль, інформаційне забезпечення діяльності в сфері кадрового регулювання та виконується на 3 рівнях (рис. 12.2).

#### **3-й рівень**

Контролінг ефективності «результати-витрати»

*Внесок кадрового менеджменту у результати фірми*

#### **2-й рівень**

Контролінг результативності «витрати-процес»

*Результативне використання ресурсів у кадровому менеджменті*

#### **1-й рівень**

Контролінг витрат «витрати-період» Бюджет кадрового менеджменту

**Рис. 12.2. Три рівні контролінгу персоналу**

Контролінг витрат підтримує формування та реалізацію бюджету кадрового менеджменту. На рівні результативності контролінг забезпечує ефективне використання наявних ресурсів, а на рівні ефективності – загальний вклад кадрової роботи у досягнення головної мети підприємства [22, 32].

Можна сформулювати основну ідею контролінгу персоналу – *введення обґрунтованих запланованих значень показників на всіх елементах системи управління персоналом. Контролінг персоналу є сучасною концепцією, системою органічно пов'язаних елементів-цілей, задач, процесу, функцій і т.д., що утворюють цілісність і якість системи, орієнтованої на досягнення цілей ефективного управління персоналом в умовах мінливості зовнішнього і внутрішнього середовища.*

Як і в звичайному контролінгу, контролінг персоналу має основні поняття та показники. Аналіз показників контролінгу персоналу і наявність обґрунтованих нормативів дозволяє планувати ситуацію як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді.

До показників контролінгу персоналу відносять, наприклад, систему реєстрації неявки персоналу на роботу для вживання заходів з планомірної боротьби з прогулами. Окрім цього, на сучасних підприємствах отримала своє розповсюдження система автоматичного обліку кадрів, яка дозволяє своєчасно і у повному обсязі регулювати інформативне забезпечення табельного обліку працівників і всіх змін, які відбуваються в їх особистих справах.

Основні поняття контролінгу персоналу докладно відображено у табл. 12.1 [22].

### Основні поняття контролінгу персоналу

Функціональні елементи управління персоналом	Доповнення до існуючих понять і методів системою контролінгу
Характеристики персоналу	Створення бази даних: професіограми; карти трудового потенціалу
Підбір персоналу	методики оцінки трудового потенціалу; підбір персоналу на основі порівняння
Планування чисельності	метод аналізу граничних витрат на персонал і граничний дохід
Розміщення персоналу	мінімізація нереалізованих можливостей персоналу
Атестація	розробка атестаційних таблиць на базі оцінки здібностей і внеску працівника; моніторинг
Оцінка індивідуальних результатів	зростання реалізованого трудового потенціалу; індивідуальна продуктивність
Оплата праці	як функція зростання реалізації трудового потенціалу й індивідуальної продуктивності; методи аналізу джерел оплати праці і розрахунки їхньої величини; максимізація індивідуального доходу
Планування кар'єри	на базі атестації
Інвестиції в людський капітал	методи оптимального управління інвестиціями в людський капітал
Функціональні елементи	доповнення до існуючих понять і методів
Мотивація	концепції мотивації, що сприяють зростанню реалізованого трудового потенціалу і мінімізація нереалізованих можливостей персоналу
Контролінг	аналіз прибутку за різних варіантів кадрової політики

Основні напрями концепції контролінгу персоналу.

Головне завдання контролінгу персоналу полягає у виконання постійного зворотного зв'язку між плануванням і аналізом відхилень від планів. Можна виділити такі основні напрямки контролінгу персоналу, або його функціонування з метою забезпечення:

- 1) інформаційного (побудова інформаційної системи, яка охоплює усі необхідні дані: продуктивність праці, витрати на персонал і т.д.);
- 2) планового (надання прогнозової, цільової та нормативної інформації на основі формування баз даних про наявний персонал);
- 3) управлінського (розробка заходів і рекомендацій щодо усунення негативних тенденцій і проблем в кадровій роботі);
- 4) контрольно-аналітичного (визначення ступеня досягнення мети, аналіз запланованих і фактичних показників по персоналу).

Таким чином, концепція контролінгу персоналу на підприємстві виконуватиме завдання з: відображення стратегії і політики управління персоналом в конкретній організації, формування критеріїв для оцінки результативності і ефективності діяльності з управління персоналом; координаційної та консультативної роботи з менеджерами всіх рівнів управління для об'єднання зусиль по досягненню цілей; створення інструмента обґрунтування в очах персоналу та суспільства необхідності та законності контролінгових дій.

Таким чином, напрямки контролінгу змінюються від пріоритету контролінгу витрат (координація виконання планових показників та загального досягнення цілей) до пріоритету контролінгу ефективності (визначення співвідношення витрат до отриманих результатів, а також пошук шляхів вдосконалення і оптимізації цих витрат).

Отже, контролінг персоналу націлений на облік і контроль за витратами на персонал, а

також на оптимізацію цих витрат.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Охарактеризуйте сутність і основну мету контролінгу?
2. Визначіть складові системи внутрішнього контролю організації.
3. Опишіть організаційну структуру контролінгу.
4. Опишіть схему здійснення контролінгу.
5. У чому відмінності між оперативним і стратегічним контролінгом?
6. Визначте етапи впровадження системи контролінгу.
7. Що таке рівні контролінгу персоналу та в чому полягає його основна ідея?

## **ТЕМА 13. ВИТРАТИ НА ПЕРСОНАЛ ТА ЇХ ПЛАНУВАННЯ**

- 13.1. Витрати на персонал та їх структура
- 13.2. Регулювання витрат на персонал
- 13.3. Вимірювання витрат на персонал
- 13.4. Процедура планування витрат на утримання персоналу
- 13.5. Етапи процедури планування витрат на персонал

*Мета – виконати аналіз складу витрат на персонал і процес їх регулювання, а також процедури та етапи планування витрат на персонал.*

### ***13.1. Витрати на персонал та їх структура***

Витрати на персонал – це інтегральний показник, що охоплює всю сукупність витрат, пов'язаних із залученням, винагородою, стимулюванням, розвитком, вирішенням соціальних проблем, організацією роботи та забезпеченням нормальних умов праці і звільненням персоналу підприємства. До них належать заробітна плата і нарахування на неї, виплати роботодавця з усіх видів соціального страхування, витрати підприємства на соціальні виплати і пільги (дотації на оплату житла, проїзду, одноразова матеріальна допомога, додаткова пенсія та інші пільги теперішнім та колишнім працівникам), на утримання соціальної інфраструктури і соціальних служб, на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, на виплату дивідендів тощо.

Витрати на формування, розвиток та використання трудового потенціалу організації класифікують за наступними ознаками [22]:

- 1) за фазами процесу відтворення: витрати на виробництво, перерозподіл і використання робочої сили;
- 2) за рівнем підходу: з позиції держави, підприємства та робітника;
- 3) за цільовим призначенням: на придбання працівників, оплату праці і матеріальну винагороду, розвиток персоналу, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, послуги соціально-побутового призначення, соціальний захист і соціальне страхування, покращення умов праці та медичного обслуговування;
- 4) за джерелами фінансування: держава, фонди громадських організацій, підприємство, робітник;
- 5) за характером витрат: прямі та непрямі;
- 6) за часом відшкодування: довгострокові та поточні.

*Витрати за фазами процесу відтворення робочої сили складаються з витрат на її*

виробництво, а отже усіх витрат, пов'язаних з формуванням робочої сили на підприємстві; витрат на перерозподіл, що складаються з витрат на переміщення працівників у інші регіональні представництва та витрат на залучення робочої сили зі сторони; витрат на споживання робочої сили, що означають формування фонду заробітної плати та усіх заохочувальних фондів підприємства, які до нього не входять, витрати, пов'язані з підтримкою працездатності робочої сили (медичне обслуговування, техніка безпеки, соціально-побутове обслуговування і т.п.), а також на соціальний захист і соціальне страхування.

Треба враховувати також той факт, що поділ витрат за фазами відтворення робочої сили є досить умовним, оскільки всі фази на практиці є тісно пов'язаними між собою, отже, їх важко розмежувати та визначити окремо. Раціональне споживання робочої сили дозволяє підприємству отримувати прибуток, який в свою чергу стає новим джерелом її всебічного розвитку.

*Витрати на персонал за рівнем підходу* визначаються з позиції держави – це витрати на освіту, соціальне забезпечення та захист працівників, законодавчу та нормативну підтримку; з позицій підприємства – це сукупність витрат, що включаються в собівартість (за групами витрат цільового призначення і джерел фінансування), та узагальнені показники витрат на робочу силу; з точки зору робітника – це витрати на винагороду за працю, за виконанням основних і додаткових завдань.

*Джерелами фінансування витрат на персонал* можуть бути державні дотації та трансфери, кошти спеціальних фондів громадських організацій, власний дохід підприємства (собівартість продукції та відсоток прибутку підприємства), власні доходи робітника. Обираючи джерело фінансування підприємство має постійно робити вибір, куди найкраще спрямувати кошти і який ефект підприємство більше влаштує. Можна використати кошти на збільшення заробітної плати працівників аби задовольнити їх потреби та стимулювати до праці, або вкласти ці кошти у навчання персоналу і отримати збільшення виробітку, а отже й прибутку.

Витрати можна також *класифікувати за ознакою можливості і доцільності їх скорочення*. Основною проблемою є той факт, що витрати на персонал в основному включається до собівартості продукції. Чим більші ці витрати, тим краще для персоналу, а отже, і для підприємства загалом. Але прибуток підприємства залежить від розміру собівартості, і одним із завдань формування прибутку є її скорочення. Таким чином на підприємстві здійснюється систематична економія витрат на персонал, однак при цьому не враховується, що частина витрат на персонал є капіталовкладенням, яке зможе принести віддачу протягом тривалого періоду і їх скорочення призведе до негативних наслідків, збиток від яких перевищить витрати.

За характером витрати на робочу силу складаються з прямих і непрямих витрат. *Прямі витрати* є безпосередніми витратами на оплату відпрацьованого часу або виконаного обсягу робіт. *Непрямі витрати* є витратами відшкодування додаткових виплат страхових внесків у соціальні фонди (захисту від безробіття, у зв'язку з передчасним виходом на пенсію, вихідні допомоги звільненим), оплати невідпрацьованого часу (щорічних відпусток, лікарняних листків, святкових днів) та додаткових заохочувальних витрат (премій до відпустки, тринадцятої зарплати, витрат в їдальні, поліклініці), оплати професійної підготовки працівників, оплати податків. Високий рівень непрямих витрат є свідченням активної реалізації кадрової політики, і як наслідок підвищення професійного рівня працівників, поліпшення соціальних умов праці і т.п.

*Структура витрат на персонал* на різних підприємствах буде різною. Це пов'язано з різними факторами, але серед витрат на персонал можна визначити основні (які визначені законодавством та мають бути враховані у будь-якому випадку) та неосновні (які керівництво підприємства вважатиме необхідними для досягнення стратегічних цілей). Схематично структуру витрат на персонал можна представити як сукупність витрат на заробітну плату, виплат у соціальні фонди, на соціальні пільги та забезпечення, на найм та розвиток персоналу і т.д.

Отже, розраховуючи показники витрат на персонал слід визначити, що до прямих витрат відносять оплату, пов'язану з результатами праці (це заробітна плата, оклад штатних співробітників, виплати позаштатним співробітникам, інші виплати, що стосуються конкретних результатів праці і витрат часу). До непрямих витрат належать такі, що не пов'язані з безпосереднім результатом праці одного робітника, не залежать від його витрат часу та сил. Вони можуть бути згруповані наступним чином:

1) на основі діючих нормативів та тарифів законодавства (відрахування на соціальне страхування від нещасних випадків, оплата відпусток, оплачувані лікарняні лимтки, інвалідність, техніка безпеки, витрати на організацію виробництва і екологію, інші витрати);

2) витрати на соціальне обслуговування (функціонування фонду соціального забезпечення, виплата допомоги хворим, забезпечення роботи їдалень, витрати на надання житлової площі, транспортні витрати, спецодяг, страхування і доплати, інші події (ювілеї, рацпропозиції і т.п.).

3) витрати на адміністративний персонал (витрати на інформаційні системи; витрати на утримання відділу кадрів і т.д.)

4) інші виплати (вихідна допомога, додаткова допомога безробітним, виплата дивідендів).

Виплати до державних фондів соціального страхування є обов'язковими, однак, підприємство може створювати особисті фонди, або залучати кошти громадських організацій та приватних фондів за наявності такої можливості.

Особливої уваги заслуговує система фінансування страхування працівників на випадок безробіття. В Україні підприємства сплачують обов'язкові внески до фонду соціального страхування, звідки працівникам надається допомога за їх зверненням до служби зайнятості.

Рідко коли підприємства формують спеціальні особисті фонди, які можуть використовувати як додаткову допомогу звільненим робітникам. Одним із прикладів організації фінансування подібної системи є *досвід Сполучених штатів Америки з організації соціального страхування*. Кожний штат сам встановлює рівень соціальних виплат на випадок безробіття. В першу чергу, фінансування надходить за рахунок оподаткування підприємців у відповідності із заробітною платою, яку отримують їх наймані працівники. Окрім цього три штати збирають кошти і з самих робітників. Усі суми депонуються у трастовому фонді зайнятості у Федеральному казначействі та використовуються при необхідності. Підприємець повинен виплачувати федеральний податок з безробіття, якщо протягом поточного або попереднього року він наймав одного чи двох працівників на термін більше 20 календарних тижнів або виплачував заробітну платню у розмірі 1500 долл. і більше у будь-якому кварталі зазначеного року. Майже у всіх штатах оподатковується заробітна плата вище 7 тис.долл. на рік відсотковою ставкою 6,2%, або менше (до 5,4% за умови своєчасної виплати податків на цілі регіональних програм виплати допомоги з безробіття).

Під час планування чисельності персоналу, наймання робітників необхідно пам'ятати,

що податки на соціальне страхування повинні бути включені у вартість праці. Сьогодні у багатьох державах податок з безробіття оплачується підприємцем на базовому рівні (3% від загального рівня заробітної плати).

Витрати підприємства на соціальні пільги та гарантії є частиною загальної програми соціального забезпечення. Ця діяльність є добровільною, проявом турботи підприємства про здоров'я та соціальний захист підприємства і, як результат, підвищення рівня гуманізації та іміджу підприємства серед працівників.

Політика підприємства у сфері найму та розвитку персоналу може впливати на розмір прямих і непрямих витрат. Наприклад, якщо проводиться політика найму високоосвічених та кваліфікованих працівників, вона дозволяє уникнути витрат на навчання та перепідготовку персоналу з нижчим рівнем кваліфікації. Кошти, які підприємство витратить на виплату більш високого рівня заробітної плати можуть виявитись меншими, ніж витрати на розвиток неосвічених спеціалістів. І навпаки, якщо підприємству вигідніше навчити своїх працівників самостійно, ніж одразу запропонувати високий рівень оплати працівникам з вищим рівнем підготовки.

Для досягнення цілей діяльності підприємства важливо виконувати управління витратами, а задля цього визначається конкретний напрям тих або інших витрат. Для полегшення сформульованого завдання витрати на персонал поділяють на групи табл. 13.1 [22]:

Таблиця 13.1

**Групування витрат на персонал**

<b>№ п/п</b>	<b>Найменування групи</b>	<b>Показники</b>
1.	<i>Витрати на оплату праці</i>	прямі платежі (основна заробітна плата, премії, надбавки та доплати, участь у прибутку, оплата понаднормових, виплати за заслуги, інші додаткові виплати); прямі додаткові пільги (пенсії, страхування життя, відпустки, талони на безкоштовні обіди, схеми участі у власності, схеми забезпечення житлом, освітні позики); витрати, встановлені законом (збори в національні страхові і пенсійні фонди, збори в департамент освіти, страхування відповідальності роботодавця).
2.	<i>Витрати по найму</i>	підготовка специфікацій і оголошень; витрати на рекламу; відсів заяв, інтерв'ювання і переписка з заявниками; відбіркові тести; медичні перевірки; офіційне призначення на посаду.
3.	<i>Витрати на навчання</i>	заробітна плата і витрати на учнів і наставників; підготовка і підтримка програм навчання; навчальні матеріали, устаткування і приміщення; низька ефективність праці учнів до повного закінчення навчання.
4.	<i>Витрати на зміну місця проживання</i>	переїзд, розміщення і постачання на час перерви в роботі; допомога в житловому будівництві; оплата гуртожитку.
5.	<i>Витрати при звільненнях</i>	встановлені державою виплати за скорочення штатів; інші виплати.
6.	<i>Витрати на адміністративне управління.</i>	витрати на службу управління персоналом, за винятком зазначених в інших групах.

Згрупувати усі показники за вказаними критеріями до якоїсь групи досить важко, особливо при формуванні фінансової звітності.

Керуючись основними цілями управлінського обліку, насамперед необхідно виділити



з фонду оплати праці заробітну плату, включену до собівартості продукції. В класифікації витрат на робочу силу, потрібно акцентувати увагу на таких статтях:

1. Витрати на оплату праці робітників, безпосередньо зайнятих у процесі виробництва продукції. Сюди входить оплата робіт за відрядними нормами і розцінками, а також роботи, що оплачуються погодинно.

2. Стимулюючі виплати – надбавки за якість роботи та високу майстерність, стаж роботи, винагороду за вислугу років, за підсумками роботи підприємства за рік, різні премії, пов'язані з виробничою діяльністю.

3. Непродуктивні виплати – оплата простоїв, оплата за невідпрацьований час, оплата за брак, який виник не з вини робітника, доплати за відхилення від нормальних умов праці, доплати за роботи у нічний час, понадурочні роботи, переведення на іншу роботу, що не відповідає кваліфікації робітника тощо.

4. Інші види витрат: витрати з найму, відбору робочої сили, витрати з нормування та планування чисельності персоналу і праці, витрати, пов'язані з навчанням і перенавчанням, витрати на оплату праці допоміжних робітників, зайнятих ремонтом обладнання і транспортних засобів, підготовкою та обслуговуванням робочих місць, що включаються до складу загальновиробничих витрат, витрати на оплату праці працівників, зайнятих управлінням виробничих підрозділів, що включаються до складу загальновиробничих витрат, витрати на підготовку керівних кадрів, витрати на оплату праці спеціалістів і керівників, зайнятих управлінням підприємством, що включаються до складу адміністративних витрат.

Прямі витрати на оплату праці враховуються у рахунку 81 «Витрати на оплату праці» відповідно до Плану рахунків бухгалтерського обліку. Перемінні витрати на персонал враховуються на рахунку 66 "Розрахунки з оплати праці". Рахунок 66 "Розрахунки з оплати праці" має такі субрахунки:

661 "Розрахунки за заробітною платою"

662 "Розрахунки з депонентами"

На рахунку 66 враховуються розрахунки з персоналом який належить і не належить до облікового складу організації з оплати праці (за всіма видами основної і додаткової заробітної плати, преміями, допомогами, пенсіями працюючим пенсіонерам і іншим виплатам), а також по виплаті доходів за акціями і інших цінними паперами даної організації.

На рахунку 66 відображають також розрахунки з позапланових авансів, видаваних у встановленому порядку персоналу [12].

Приклад виконання бухгалтерських операцій щодо визначення змінних витрат на персонал наведений у табл. 13.2).

Таблиця 13.2

**Визначення змінних витрат на персонал ТОВ "Агрофірма Мар'янка" за березень 2010 року**

Зміст господарських операцій	Сума,	Зміст операцій	
		Дт	Кт
1. Нараховано заробітну плату працівникам, зайнятим на будівництві	1200	15	661
2. Нараховано заробітну плату працівникам рослинництва	10260	231	661
3. Нараховано заробітну плату працівникам тваринництва	6523	232	661
4. Нарахування заробітної плати за час відпустки	2200	471	661

5. Нараховано суму допомоги з тимчасової непрацездатності, вагітності, пологах та ін. виплати з фонду страхування з тимчасової втрати працездатності	1200	652	661
6. Нараховано заробітну плату адміністративному персоналу	4800	92	661
7. Утримання із заробітної плати працівників ПДФО	2423	661	641

Витрати пов'язані з наймом та звільнення персоналу відображаються на рахунку 92 "Адміністративні витрати". Ці витрати важко відокремити, щоб віднести до конкретних бухгалтерських рахунків. Для початку потрібно скласти таблицю витрат (як прямих, так і непрямих). Приклад відображено у табл. 13.3.

Зміст господарських операцій	Сума, гри	Зміст операцій	
		Дт	Кт
1. Нараховано заробітну плату працівникам відділу кадрової служби за виконання роботи з наймання та звільнення персоналу	25000	92	661
2. Нараховано виплат додатково за наставництво, заміну та сумісництво	5000	921	661
3. Списано витрат на канцелярські товари та інші матеріали	1230	92	209
4. Списано витрат на розробку або придбання спеціального програмного забезпечення	4200	Відповідно до визначених статей Плану рахунків підприємства	
5. Списано витрат на розміщення об'яв про вакансії, на виготовлення рекламних листівок, інформацій та сюжетів у ЗМІ	1800		
6. Списано витрат на підтримку Інтернет-сторінки підприємства	500		
7. Інші витрати	1000		

Аналітичний облік розрахунків з робітниками та службовцями ведеться в розрахункових, розрахунково-платіжних відомостях. На кожного працюючого ведеться особовий рахунок за встановленою формою. Аналітичний облік депонованої заробітної плати здійснюється в книзі (картках) обліку депонованих сум.

Витрати підприємства на робочу силу включають витрати на оплату праці виробничих робітників та суму обов'язкових відрахувань на соціальні заходи.

Згідно з П(С)БО 16 "Витрати" до складу елементу витрат "Витрати на оплату праці" включається заробітна плата за окладами і тарифами, премії та заохочення, компенсаційні виплати, оплата відпусток та іншого невідпрацьованого часу, інші витрати на оплату праці [16].

Загалом у більшості галузей промисловості України затрати на оплату праці у складі собівартості продукції мають меншу питому вагу, ніж матеріальні і складають близько 20-30% (в Скандинавських країнах цей показник досягає 80%). Тому зниження трудомісткості виробництва значною мірою визначають можливості зниження собівартості продукції.

Витрати на оплату праці не є однорідними, і тому з метою задоволення вимог управління їх класифікують. В практиці підприємств застосовується таке групування витрат на робочу силу: за видами – основна та додаткова; за елементами – погодинна, відрядна, премії, оплати простоїв, тощо; за складом працівників – обліковий, обліково-штатний, сумісники, які працюють за договорами підяду; за категоріями працівників – робітники, службовці, з складу яких виділяють керівників.

Для визначення оплати праці в собівартості продукції використовують різноманітні методи (прямого розрахунку, параметричний, технологічного аналізу, регресійного аналізу і т.д.)

Оцінюючи співвідношення прямих і непрямих витрат на персонал слід зазначити, що загальні витрати організації, пов'язані з витратами праці на одного працівника, більш ніж у

два рази вище, ніж виплати грошових винагород з праці. Частіше за все саме така структура дозволяє досягти найкращих результатів. Оскільки непрямі витрати є додатковим капіталовкладенням у персонал, що обов'язково принесе позитивні результати.

Співвідношення прямих і непрямих витрат на персонал визначається рівнем економічного розвитку країни, ціною робочої сили в порівнянні з вартістю інших первинних факторів виробництва, професійно-кваліфікаційним складом зайнятих і ін.

### ***13.2. Регулювання витрат на персонал***

Всі витрати на утримання персоналу регулюються:

#### *1. Через існуючі витрати:*

- за рахунок обмеження максимального числа працюючих;
- шляхом припинення найму на роботу;
- методом активного скорочення персоналу.

Один із найвідоміших методів, який застосовується в умовах нестабільності виробництва, під час реструктуризації або бажання керівництва досягти високого рівня продуктивності праці за рахунок скорочення витрат на низькокваліфікований персонал. Найбільш демократичним є метод припинення найму працівників, який широко застосовується підприємствами, що вкладають багато коштів на розвиток персоналу і очікують від найманих працівників високої віддачі.

#### *2. Через робочі виплати:*

- заморожуванням виплат премій, надбавок та доплат (тобто понадтарифних виплат);
- перерахування підвищення тарифів на позатарифні виплати;
- корегування внутрішніх фондів соціального забезпечення.

Ще один метод агресивного корегування витрат на персонал, найбільш ризикований з точки зору негативної реакції персоналу на зміни, особливо якщо рівень працевдатності напряму від отримання різноманітних заохочень. Обмежується постановами колективних договорів (в них може бути зафіксований рівень преміювання або заборона перерахування тарифних ставок у бік зниження без істотної причини проведення подібних змін).

*3. Через аналіз загальних витрат* (визначення можливостей скорочення за рахунок припинення неефективних програм витрат на персонал, можливість зменшення вартості матеріально-технічного забезпечення без втрати загальної ефективності та результативності праці).

#### *4. За допомогою підвищення ефективності:*

- однакові результати з меншим персоналом;
- кращі результати, отримані тим же персоналом.

Підвищення ефективності може бути досягнуто методом постановки більш складних завдань персоналу меншої чисельності, ніж раніше. При цьому рівень їх заробітної плати залишається незмінним, а економія визначається відносно збільшення продуктивності, а отже, і прибутковості підприємства [28, С.384-395].

Рівень зниження витрат на персонал обмежується законодавчим регулюванням (рівень мінімальної заробітної плати, індексація, виплати до фондів соціального страхування), яке відображається у трудових та колективних договорах. З іншого боку, зменшення витрат на персонал може викликати обурення робітників, якщо буде проведено занадто рішучі зміни, оскільки будь-яке скорочення, пов'язане із персоналом, завжди сприймається негативно. Працівники сприймають зменшення розміру матеріального заохочення або соціальної

допомоги як недооцінення їх праці, що може негативно вплинути на загальний рівень працездатності та підвищити абсентеїзм і плинність кадрів. Отже, буде досягнутий протилежний ефект.

Таким чином, необхідно врахувати усі фактори впливу на формування політики скорочення витрат на персонал в основному за рахунок визначення неефективних методів заохочення (як матеріального, так і морального), перепланування політики надання соціальної допомоги та пільг, інших непрямих витрат, які можуть бути скорочені без негативних наслідків.

У більшості європейських країн скорочення витрат на персонал обмежується державними нормами і положеннями. Це обмежує їх різке скорочення. Масові звільнення в стислий термін у багатьох випадках неможливі через закони щодо захисту від звільнень, оскільки під час скорочення числа замовлень часто бувають неминучі витрати, пов'язані з невикористанням персоналу. Керівництво підприємств зажди ставить перед собою питання про зниження мотивації праці через зменшення витрат на неї, а отже намагається досягти економії через інші можливі напрямки та дієві заходи.

### ***13.3. Вимірювання витрат на персонал***

Вимірювання витрат на персонал базується на використанні двох підходів:

1) *витратний підхід*, який полягає в тому, що витрати на персонал вимірюються в грошовому вимірі інвестиційних витрат на поточне утримання персоналу. Таким чином намагаються підрахувати яким коштом обійдеться утримання персоналу на підприємстві. На рахунках, відповідно до розробленого переліку, обліковуються витрати на формування людських ресурсів, які, залежно від змісту, відображаються або як довгострокові інвестиції, що збільшують розмір функціонуючого "людського капіталу", або списуються на поточні витрати.

1) *підхід приблизної оцінки поточної вартості персоналу* базується на створенні зразкової оцінки поточної вартості персоналу. Це досягається шляхом оцінки поточної вартості окремого працівника, вираженої в гривнях, і її множать на число років, протягом яких робітник, ймовірно, залишиться як робоча сила. Цей спосіб спрямований на оцінку вартості на основі того, які витрати будуть понесені під час переміщення найнятого персоналу. Таким чином оцінка є приблизною і залежить від узагальненого підходу до оцінки середньооблікової вартості одного працівника для організації.

Недоліком цих двох методів є те, що визначити цінність людського капіталу на практиці виявляється досить складно, оскільки на рівень показників їх вартості впливає значна кількість факторів, які правильно оцінити взагалі виявляється іноді неможливо.

2) *метод економічного аналізу й обліку людських ресурсів (human resources accounting)*. Цей метод базується на тому, що врахування витрат на персонал ведеться двома паралельними методами – звичайною витратною оцінкою, та методом спеціально затвердженого переліку витрат на "людські ресурси", що в залежності від змісту або розглядаються як довгострокові вкладення, які збільшують розмір функціонуючого "людського капіталу", або списуються як втрати. При такому підході звільнення цінного працівника з організації, хвороба або передчасна смерть відображають на рахунках як втрата капіталу. Витрати на навчання розглядаються як відновлення первісної вартості капіталу. Встановлюється поняття "амортизації людського капіталу", за яким усі витрати, пов'язані з відновленням, заміною і т.п. визначаються як витрати на амортизацію устаткування. Метод обліку людських ресурсів є складним у розрахунку, особливо у

визначенні різних нормативів, оцінці ефективності вкладень. Сьогодні його застосовують лише деякі компанії, але сам принцип порівняння витрат і результатів у практичній роботі з персоналом стає загальноприйнятим.

3) *метод, що базується на оцінці витрат на придбання персоналу і його заміну.* Базується на детальній оцінці елементів витрат як з боку працівників кадрової служби, так і загалом на виконання необхідних процесів.

У процесі калькуляції прямі витрати обчислюються безпосередньо на калькуляційну одиницю згідно з чинними нормами й цінами. На не прямі витрати спочатку складають кошторис на певний період, після чого витрати розподіляють між різними виробами за відомою методикою.

Калькуляція витрат базується на видах витрат і місцях їх виникнення на підприємстві. Всі витрати на персонал класифікують за такими видами [22]:

- витрати на заробітну плату робітників і службовців;
- додаткові витрати на утримання персоналу;
- енергетичні витрати;
- витрати з технічного обслуговування і ремонту;
- допоміжні і виробничі матеріали;
- транспортні витрати;
- витрати на охорону навколишнього середовища;
- амортизаційні відрахування;
- інші інженерні послуги;
- витрати на утримання приміщень;
- заводські накладні витрати (витрати на інфраструктуру).

Зазвичай в кошторисі роботи підприємства безпосередньо до витрат на персонал відносять витрати на основну заробітну плати та відрахування на соціальні заходи. Інші перераховані статті є непрямими і визначаються з основних статей виробничих витрат.

До складу елемента "Витрати на оплату праці" належать:

- виплати заробітної плати за окладами й тарифами;
- премії та заохочення;
- компенсаційні виплати;
- оплата відпусток;
- оплата іншого невідпрацьованого часу;
- інші витрати на оплату праці.

До складу елемента "Відрахування на соціальні заходи" включається:

- відрахування на пенсійне забезпечення;
- відрахування на соціальне страхування;
- страхові внески на випадок безробіття;
- відрахування на індивідуальне страхування персоналу підприємства;
- відрахування на інші соціальні заходи.

Ці види витрат відповідно визначаються для місць виникнення витрат за спеціальними калькуляційними одиницями. Використання ЕОМ у формуванні калькуляцій витрат дозволяє визначити витрати з точністю до посадового місця менеджера. За допомогою обліку витрат і місць їх виникнення можна кожен місяць отримувати інформацію щодо видів витрат, забезпечуючи необхідними даними відповідальних за формування загальної кадрової політики.

### 13.4. Процедура планування витрат на утримання персоналу

Планування витрат на персонал є необхідним елементом стратегічного і оперативного планування в організації. Для планування і аналізу праці використовуються спеціальні показники (табл. 13.4).

Таблиця 13.4

#### Система показників для аналізу та планування витрат на персонал

Назва показника	Одиниці виміру	Що характеризує показник
Загальна сума витрат	тис. грн.	Витрати на персонал
у тому числі: витрати на заробітну плату	тис. грн.	її частка в загальній сумі
середня заробітна плата	грн.	рівень оплати праці
зарплата керівників	грн.	диференціація в оплаті праці
витрати на соціальні виплати, передбачені законом	тис. грн.	ступінь соціальної захищеності працівників з боку держави
витрати на додаткові соціальні виплати та пільги	тис. грн.	ступінь додаткової соціальної захищеності працівників з боку підприємства
витрати на утримання соціальної інфраструктури	тис. грн.	рівень соціального розвитку підприємства
витрати на виплату дивідендів	тис. грн.	участь персоналу в прибутках
середній розмір дивідендів	грн.	структура доходів працівників
рентабельність витрат на персонал	%	прибутковість витрат на персонал
частка витрат на персонал у вартості продукції	%	ефективність використання людського фактора
частка витрат на персонал у загальних витратах виробництва	%	ефективність використання людського фактора
витрати на пільги та компенсації за шкідливі умови	тис. грн.	втрати підприємства від неналежних умов праці

Планування витрат на персонал базується на врахуванні зовнішніх і внутрішніх факторів впливу.

*До зовнішніх факторів впливу відносять:*

- зміна розмірів внесків на соціальне страхування відповідно до чинного законодавства;
- зміни правил оподаткування та загальної податкової політики;
- перегляд політики пенсійного забезпечення;
- впровадження індексації та змін у тарифікації оплати праці;
- непередбачені витрати на зміни тарифних угод (збільшення тривалості відпусток, скорочення робочого часу і т.п.).

Окрім цього необхідно адекватно враховувати очікуваний відсоток інфляції, прийняття нового законодавства, пов'язаного зі збільшенням витрат на персонал, та інші.

*Внутрішні фактори впливу* на діяльність організації – це результати планування чисельності і структури кадрів, які з'являються тільки на підприємстві. До них відносять: основні і додаткові витрати на оплату праці; енергетичні витрати; витрати з технічного обслуговування; допоміжні і виробничі матеріали; транспортні витрати; витрати на перевезення; витрати на охорону навколишнього середовища; амортизаційні відрахування; інженерні послуги; витрати на утримання приміщення, оренду; інші подібні витрати і т.д. [28, с.397].

Під час аналізу і планування витрат на персонал створюються спеціальні *форми*

обліку місць їх виникнення. Місцем виникнення витрат може бути ділянка, цех, відділ організації, підприємство в цілому, розрахунки із державним або місцевим бюджетом і т.п. Витрати групуються за ознакою приналежності до того, чи іншого місця виникнення і відображаються у спеціальних формах бухгалтерського обліку.

### 13.5. Етапи процедури планування витрат на персонал

Процес безпосереднього планування витрат на персонал складається з чотирьох основних етапів:

- 1) формування калькуляції та всіх розрахунків, пов'язаних із плануванням персоналу у поточному періоді, заповнення форм планування витрат на персонал;
- 2) подання інформації безпосередньому керівникові на перевірку;
- 3) подання сформованих планів для узгодження з вищим керівництвом і прийняття рішення про ухвалення і затвердження плану для виконання;
- 4) надання розпоряджень по виконанню статей плану безпосереднім виконавцям і впровадження плану в дію.

Розглядаючи перший етап процедури планування витрат на персонал потрібно докладно зупинитися на місці витрат в загальній калькуляції витрат виробництва.

Відповідальний за планування витрат на персонал отримує на руки детальний кошторис витрат виробництва, систематизована за видами витрат (табл. 13.5).

Таблиця 13.5

#### Кошторис виробництва на \_\_\_\_\_ рік

Елементи витрат	Сума, тис. грн.	
	факт за минулий рік	план на наступний рік
1. Матеріальні витрати	5210	5400
2. Заробітна плата	2050	2300
3. Відрахування на соціальні потреби	890	1000
4. Амортизація основних фондів і нематеріальних активів	800	4800
5. Інші витрати	450	500
6. Витрат на виробництво - усього	9400	10000
7. Витрати, які не включаються у виробничу собівартість продукції	400	450
8. Зміна залишків витрат майбутніх періодів (приріст віднімається, зменшення додається)		+300
9. Зміна залишків резерву майбутніх платежів (приріст додається, зменшення віднімається)	+10	
10. Собівартість валової продукції	9010	9250
11. Зміна залишків незавершеного виробництва (приріст віднімається, зменшення додається)	+50	-200
12. Виробнича собівартість товарної продукції	8960	9450
13. Позавиробничі (комерційні) витрати	340	350
14. Повна собівартість товарної продукції	9300	19800

Відповідальні за виконання планових розрахунків знайомлюються з інформацією про виконання планів за минулі періоди, рівень їх досягнення та загального фінансування всіх операцій. Розраховуються показники виконання річного бюджету, фактичних витрат за минулий рік, планових та фактичних витрат поточного року, абсолютні та відносні відхилення у відсотках.

Основою для планування на слідуючий рік є фактичні витрати за перше півріччя

поточного року. Їх екстраполують на наступний рік, причому в них враховують очікувані зміни в другому півріччі. Цей прогноз корегується відповідальною особою за рахунок його уявлення про витрати за місцями їх виникнення.

Схвалений бюджет надається у розпорядження за місцями виникнення витрат. Ці витрати залишаються стабільними протягом одного року, якщо правління на підставі непередбачених економічних змін не ухвалить іншого рішення. Якщо протягом року виявляється недостатність витрат на яку-небудь статтю плану, керівникові структурного підрозділу в найкоротший термін потрібно надати клопотання про перевищення витрат. Не дозволяється заниження бюджету за одним видом витрат зараховувати разом з перевищенням бюджету до іншого виду. Відповідальний за витрати за місцями їх виникнення зобов'язаний дотримувати бюджету будь-якого виду витрат [22].

Під час складання плану розрахунків витрат на персонал, потрібно враховувати і очікувані витрати на персонал, до яких належать:

- витрати на залучення нового персоналу (оголошення в газетах, процедури добору кандидатів, особисті бесіди з кандидатами, поїздки, переїзди і т.п.) – ці витрати виникають у зв'язку зі звільненням робітників і мають бути прораховані згідно з плановим аналізом можливої плинності кадрів;

- сукупні витрати на розвиток персоналу (проведення навчання та підвищення кваліфікації, фінансування ротачії робочих місць, витрати на створення і обслуговування служб за розвиток персоналу) – цей вид витрат розраховується згідно з планом розвитку персоналу;

- витрати використання персоналу (додаткові витрати на наставництво, оплату лікування, інші разові матеріальні допомоги або позики) – ці витрати формуються згідно з планом реалізації додаткових програм розвитку персоналу та надання йому соціальної допомоги і т.п. непостійні витрати;

- витрати на вивільнення персоналу (грошові компенсації, виплата передчасної пенсії, оплата сумісництва на час пошуку нового працівника).

Для розрахунку і відслідковування *взаємозв'язку між плануванням витрат на персонал і критеріями ефективності* використовують спеціальні методики, які дозволяють виявити вплив запланованих витрат на досягнення кінцевого результату прибутковості підприємства.

Треба визначити, чи не перевищують темпи зростання заробітної плати загальний рівень зростання продуктивності праці і навпаки, можливо потрібно підвищити рівень оплати праці та інших витрат на персонал з метою досягнення підвищення ефективності праці. Для цього розраховуються відносні показники (індекси) змін кожного показника витрат і загального показника продуктивності праці. Отримані результати порівнюються і аналізуються за допомогою кореляційно-регресійного аналізу, який засвідчує вплив кожного фактора та тісноту взаємозв'язку між ними. А отже, і тісноту взаємозв'язку рівня витрат на персонал з підвищенням ефективності праці.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. За якими критеріями можна класифікувати витрати на персонал?
2. Визначіть складові витрат на персонал?
3. Схаризуйте групи витрати на персонал?
4. Яким чином можна проаналізувати витрати на утримання персоналу?
5. Розкрийте сутність витратного підходу?



6. Який з підходів щодо виміру витрат на персонал найбільш ефективний?
7. Визначіть етапи побудови процедури планування витрат на персонал.
8. У чому полягає мета планування витрат на утримання персоналу?

## **ТЕМА 14. АНАЛІЗ І КОНТРОЛІНГ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ**

- 14.1. Контролінг виконання бюджету підприємства
- 14.2. Показники витрат на утримання персоналу
- 14.3. Управління витратами на утримання персоналу
- 14.4. Оцінка прибутковості інвестицій у персонал

*Мета – проаналізувати основні напрями та процес виконання контролінгу бюджету підприємства, управління витратами на утримання персоналу та прибутковості інвестицій у персонал.*

### **14.1. Контролінг виконання бюджету підприємства**

У процесі господарської діяльності завжди виникають відхилення фактичних показників від запланованих (бюджетних). Для їх своєчасного виявлення і відповідного реагування на них необхідний систематичний контроль за виконанням бюджетів, тобто бюджетний контроль, завдання якого – привернути увагу менеджера до тих відхилень від бюджету, які вимагають його оперативного реагування. Це можуть бути або ж значні відхилення, або відхилення, що систематично повторюються. Усуненню таких відхилень сприяє управління за відхиленнями, при якому менеджер концентрує увагу лише на суттєвих відхиленнях від бюджету і, до певної міри, не звертає уваги на відхилення в межах допустимих коливань.

Залежно від причин виникнення відхилення поділяють:

- на відхилення внаслідок планування (помилки та прорахунку при складанні бюджетів);
- відхилення внаслідок діяльності.

Контролінг – це продовження планування, він супроводжує процес реалізації планів. Завдання контролінгу орієнтувати керівництво на прийняття рішень і необхідних дій шляхом підготовки і надання необхідної управлінської інформації.

Ефективність і обґрунтованість прийнятих бюджетів виявляється тоді, коли порівнюються планові показники з фактичними, які накопичуються у так званому звіті про виконання бюджету. Різниці, що виникають у процесі оцінки, називають відхиленнями. Для отримання ймовірних оцінок досягнень підрозділу слід дотримуватися двох основних умов:

- порівнюються тільки такі доходи і витрати, які контролюються менеджером цього підрозділу;
- фактичні та бюджетні дані порівнюються на основі однакової сфери діяльності.

Недотримання зазначених умов може призвести до помилкових висновків. Для здійснення адекватного порівняння фактичних та бюджетних даних використовують гнучкий бюджет. Він складається на підставі запланованих даних про доходи і витрати підприємства для фактичного обсягу реалізації. Величина постійних витрат зазвичай залишається незмінною, а змінні витрати змінюються пропорційно зміні обсягу діяльності. Показники гнучкого бюджету придатні для подальшого порівняння їх з фактичними даними,

а отримані у такий спосіб відхилення можна використовувати для подальшого визначення результативності й ефективності роботи підрозділу.

Контролінг передбачає достатню, оперативну і надійну інформацію про виконання бюджету підприємства в частині як доходів, так і витрат, аналіз виявлених відхилень від запланованих показників. Здійснюється за допомогою порівняння планових показників з фактичними протягом усього фінансового року і після його завершення. Критерієм оцінки досягнутих значень показників є дані прийнятого бюджету. Приклад складання звіту про виконання бюджету наведено у табл. 14.1.

Таблиця 14.1

**Умовний приклад оформлення звіту про виконання бюджету**

Показник	Бюджет	Факт	Відхилення
Дохід від продажу продукції	540 000 000	3 861 000	-536 139 000
Собівартість реалізованої продукції	533 531 000	533 546 000	15 000
Валовий прибуток	6 469 000	-530 328 000	-6 469 000
Загальні адміністративні витрати	5 702 000	5 702 000	0
Витрати на збут	0	0	0
Операційний прибуток від основної діяльності	767 000	-536 030 000	-536 797 000
Податок на прибуток	191 750	-	-
Чистий прибуток	575 250	-536 030 000	-536 605 250

Оперативний контролінг здійснюється на основі щомісячних планів доходів і витрат, що розробляються на основі затвердженого бюджету підприємства на рік з конкретизацією основних статей.

Відповідно до наявності у бюджеті підприємства *дохідної і витратної частини*, контролінг планування і виконання бюджету теж складається з цих двох частин.

Контролінг виконання бюджету формується на основі тієї ж методики, що й складання цього бюджету. План доходів і витрат складається, затверджується керівництвом і надається відповідальним особам за його виконання. Після настання планового періоду починається виконання плану. Контролінг виконання плану базується на щоденному контролі за виконанням плану прибутків-витрат на основі даних фінансової служби. За його допомогою дані про фактичний фінансовий стан на поточну дату оперативно доводяться до керівників підприємства.

Таким чином, протягом місяця відслідковується виконання планових завдань за статтями доходів і витрат з розрахунком відхилень. При невиконанні дохідної частини бюджету особливої уваги надають черговості витрат: своєчасному внесенню платежів до бюджету, позабюджетних фондів, погашенню банківських позичок і відсотків, оплаті енергозабезпечення, виплаті заробітної плати [22].

Для ефективного управління щокварталу складається *прогноз виконання бюджету підприємства*, з метою інформування керівництва протягом фінансового року. При необхідності керівництво підприємства приймає рішення про корегування річного бюджету за статтями відповідно до ситуації, яка склалася.

**14.2. Показники витрат на утримання персоналу**

Для підрахунку виконання витрат на персонал використовують спеціальні показники. До них відносять:

1. *Частка витрат на персонал в обсязі реалізації (% Вп)*. Цей показник

обчислюється у абсолютному значенні як частина валової виручки організації, яка витрачається на персонал. Розраховується як частка від розподілу загальної величини витрат на персонал ( $V_n$ ) на обсяг реалізації за період ( $P$ ):

$$\% V_n = V_n / P \quad (14.1)$$

Наприклад, якщо частка витрат на персонал складає 23% від обсягу реалізації, то з кожної заробленої гривні 23 копійки було витрачено на персонал. Показник частки витрат на персонал варто аналізувати в динаміці й у порівнянні з середніми даними по галузі. Його зростання є негативною тенденцією, оскільки означає скорочення частки засобів, які організація може витратити на покриття інших видів витрат і реалізувати в якості прибутку.

2. **Витрати на одного співробітника ( $V_{пр}$ ).** Цей показник розраховується на основі розподілу загальної величини витрат на персонал за досліджуваний період на чисельність співробітників організації ( $Ч$ ):

$$V_{пр} = V_n / Ч \quad (14.2)$$

Наприклад, у 2017 р. витрати організації на робочу силу склали 1,51 млн грн., кількість співробітників – 300 чоловік; витрати на одного співробітника – 5033,3 грн. на рік. Показник витрат на одного співробітника дає уявлення про те, скільки в середньому коштує один співробітник протягом досліджуваного періоду. Він розраховується також додатково за категоріями працівників (робітники, фахівці, керівники).

3. **Витрати на одну продуктивну годину ( $V_{спрод}$ ).** Характеризує скільки організації в середньому коштує одна година продуктивної праці за витратами на робочу силу. Він розраховується шляхом ділення загальних витрат на персонал на загальне число продуктивних годин ( $\Gamma_{пр}$ ) за період:

$$V_{спрод} = V_n / \Gamma_{пр} \quad (14.3)$$

Наприклад, витрати організації на робочу силу протягом року склали 1,51млн.грн., фактично відпрацьовано 423700 продуктивних годин. Витрати на одну годину продуктивної праці складатимуть 3,56 грн. У даному показнику враховуються тільки всі продуктивні витрати, а не всі відпрацьовані годинн. Це є свідченням того, що додана вартість створюється тільки протягом продуктивних годин, однак з неї покриваються всі витрати організації.

Ці показники розраховуються на основі даних бюджету про виконання прямих витрат на персонал (табл. 14.2):

Таблиця 14.2

**Бюджет виконання прямих витрат на персонал (оплату праці)**

Показник	За рік
Кількість робочих годин, необхідних для виробництва, год.	423700
Оплата 1 люд.-год.	3,56
Кількість виробничих працівників	300
Витрати на оплату праці, грн.	1 510 848

Проводячи аналіз показників витрат на утримання персоналу, їх порівнюють за аналогічними показниками за минулий період, аналізують отримані відхилення або відстежують динаміку позитивних і негативних змін.

**14.3. Управління витратами на утримання персоналу**

Оскільки основною метою будь-якого контролінгу є забезпечення необхідною інформацією задля ефективного управління підприємством, розглядається поняття управління витратами на утримання персоналу. Засобом управління цими витратами можуть

бути порівняльні аналізи діяльності однотипних організацій у розрізі показників витрат на персонал у відсотках до обсягу реалізації, прибутку, кількості виробленої продукції, а також співвідношення з виробничими витратами, витратами на оплату і т.п.

Управління витратами на персонал може здійснюватися на основі управління:

- чисельністю персоналу (зміна чисельності персоналу відразу ж впливає на витрати з утримання персоналу), визначаючи не тільки витрати на його утримання, але й розмір інших виробничих витрат (придбання спецодягу, використання службових приміщень, їх обслуговування і т.д.).

- бюджетом витрат, на які можна впливати (зменшення витрат, які безпосередньо не пов'язані з численністю персоналу);

- постановкою завдань в організації (корегування завдань, перегляд кадрової політики, програм розвитку персоналу).

Головним чинником є регулювання зменшення або збільшення чисельності персоналу, яке викликає економію одних витрат і збільшення інших.

Якщо чисельність персоналу повинна залишатися без змін, то відправні точки для зниження витрат будуть розташовані в сфері соціальних послуг, що не визначені в законодавчому порядку або тарифній угоді. Скорочення цих витрат на персонал повинно бути обдумане в аспекті кадрової політики, оскільки мотивація співробітників, привабливість організації як роботодавця і престиж фірми тісно пов'язані з добровільними соціальними послугами. Можуть бути скорочені витрати на підвищення кваліфікації, витрати на відрядження, добові і т.п.

Існують такі **методи зниження витрат на утримання персоналу:**

**скорочення бюджету** – найбільш поширений і простий спосіб зниження витрат, полягає у зменшенні фінансування всіх підрозділів через скорочення бюджету фінансування. Не враховує участі підрозділів у формуванні і досягненні головної мети діяльності, а отже негативно впливає на розвиток відділів високої продуктивності і розвитку праці, обмежуючи їх можливості;

**вартісний аналіз накладних витрат** дозволяє досягти зниження витрат за рахунок скорочення послуг. Основою цього методу є дотримання економії накладних витрат. Послуги окремого підрозділу критично оцінюються і піддаються оцінці співвідношення витрат і ефективності. Занадто трудомісткі, недоцільні або занадто дорогі послуги скорочуються, а нові внутрішньофірмові послуги формуються тільки після аналізу витрат і ефективності;

**принцип нульового базисного бюджету** спрямований на підвищення ефективності підрозділів організації. Усі функції аналізуються, враховують всі альтернативи, що забезпечують визначений рівень результативності. Метою впровадження цього принципу є досягнення максимальної ефективності діяльності всіх підрозділів, сприятиме зменшенню витрат за рахунок підвищення ефективності.

#### **14.4. Оцінка прибутковості інвестицій у персонал**

З економічної точки зору інвестиції в людський капітал – це витрати, здійснені підприємством з метою збільшення продуктивності праці та зростання майбутніх доходів. Важливо зазначити, що додаткові вкладення обґрунтовані лише у тому випадку, коли вони характеризуються достатньо високим рівнем окупності. У протилежному випадку кошти доцільніше спрямувати на здійснення інших, більш прибуткових інвестиційних проєктів,

або ж витратити на цілі поточного споживання.

Інвестиції, пов'язані з залученням робочої сили, підтримкою її в працездатному стані, з навчанням, створенням умов для більш повного виявлення творчих можливостей, визнаються економічно доцільними. Підхід до роботи з персоналом, базується на мінімізації витрат, у більшості корпорацій виявив свою неспроможність саме з економічної точки зору.

Для визначення ефективності інвестування заходів щодо управління персоналом можна використовувати *методи*:

поточної вартості (базується на визначенні чистого дисконтованого доходу як показника інтегрального економічного ефекту);

рентабельності проекту витрат на персонал (дозволяє оцінити внутрішню рентабельність проекту)

ліквідності проекту витрат на персонал (призначений для визначення строку окупності інвестицій).

Оцінка продуктивності людського капіталу здійснюється на основі кінцевого продукту, вираженого в грошовому еквіваленті. Тому при оцінці ефективності інвестицій в людський капітал використовують інструментарій оцінки ефективності реальних інвестицій (інвестиційних проектів), а саме: "чистий приведений дохід" ("Net Present Value" – NPV), "внутрішня норма дохідності" ("Internal Rate of Return" – IRR), "індекс прибутковості" ("Profitability Index" – PI) та "дисконтований період окупності" ("Discounted Payback Period" – DPP).

Чистий приведений дохід (NPV) для управління персоналом це різниця дисконтованих грошових потоків надходжень ( $V_{np}$ ) і платежів ( $Z_{up}$ ), зроблених протягом всього інвестиційного періоду. Його позитивне значення свідчить про доцільність ухвалення рішення про інвестування заходів щодо управління персоналом (при необхідності вибору кращого варіанта більш вигідним вважається той, для якого значення NPV максимальне). Значення NPV рівне нулю свідчить про нульову прибутковість заходів щодо управління персоналом.

Норма дисконту  $S$  (втраченого прибутку за період формування і реалізації заходів) може бути розрахована як сума безризикової ставки позичкового відсотка (відсоток за банківськими депозитами сьогодні: складає близько 30%), інфляційних сподівань (для світової економіки у цілому вони складають від 3 до 7%) і премії за ризик вкладення засобів у розвиток персоналу і виробництва (для підприємства він рівноцінний і складає, виходячи з розміру премії, необхідної інвесторам за ризик вкладення засобів у виробництво – 5%), тобто норма дисконту для кадрової політики ( $S$ ) складає 40%. З обліком цього **величина чистого дисконтованого доходу (NPV) і індекс прибутковості (PI)** розраховуються за формулами:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{V_{npt}}{(1+\delta)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{Z_{ynt}}{(1+\delta)^t} \quad (14.4)$$

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{V_{npt} - Z_{ynt}}{(1+\delta)^t}}{I} \quad (14.5)$$

де  $T$  – термін реалізації заходу і  $t$  – інтервал розрахунку.

Якщо  $PI > 1$ , то реалізація системи заходів для управління персоналом вигідна для підприємства з комерційної точки зору, якщо  $PI < 1$ , то їх реалізація без відповідних корегувань небажана.

Для визначення ступеня прибутковості інвестицій, вкладених у заходи щодо управління персоналом необхідно розраховувати **внутрішню рентабельність проекту (IRR)**, що представляє собою відношення дисконтованого доходу до величини дисконтованих витрат:

$$IRR = \frac{\sum_{t=0}^T \frac{V_{ппрt}}{(1+\delta)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{з_{упт}}{(1+\delta)^t}} \quad (14.6)$$

Окрім цих основних показників, ефективність реалізації системи заходів з управління персоналом відносять (табл. 14.3):

Таблиця 14.3

**Показники ефективності реалізації заходів системи управління персоналом**

Показники	Характеристика
Зміна чисельності персоналу	Оцінює результати кадрової політики у сфері комплектування персоналу
Зміна кваліфікації працівників, у тому числі відповідність рівня кваліфікації працівників і складності виконуваних робіт	Оцінює результати роботи з підвищення кваліфікації і розміщення персоналу
Плинність персоналу в цілому по підприємству, за категоріями і підрозділами, із-за причин звільнення	Оцінює ефект від реалізації заходів щодо соціального захисту, розвитку, стабілізації колективу
Зміна виробітку на одного працівника в цілому по підприємству, за окремими групами персоналу, за підрозділами	Оцінює ефект від зміни системи мотивації праці, підвищення кваліфікації, розміщення кадрів
Кількість працівників, що пройшли підвищення кваліфікації і перенавчання, у тому числі в порівнянні з попереднім періодом	Оцінює ефективність роботи з підвищення кваліфікації працівників
Частка працюючих на ділянках з важкими і шкідливими умовами праці	Оцінює ефект від заходів щодо оптимізації умов праці
Динаміка втрат робочого часу, визначення залежності від факторів (хвороби, прогули, простої і т.д.)	Оцінює ефект від заходів щодо зміцнення дисципліни, поліпшення соціального захисту персоналу, створення соціально-психологічного клімату в колективі
Заробітна плата (зростання рівня оплати праці в цілому по підприємству і для окремих категорій, погашення заборгованості по зарплаті)	Оцінює зміни, що відбулись в сфері оплати праці

У практиці розрахунку прибутковості інвестицій у персонал використовують індикатори економічної ефективності витрат на персонал. Такими індикаторами є **стабільність і гнучкість**.

Стабільність (або постійність) конкретизується в постійному складі кадрів, у надійності співробітників щодо виконання необхідної праці як з погляду кількості, так і якості, робота у відсутності напруженості і конфліктів [15]. Коефіцієнт стабільності – це відношення показника заміни (заміщення) персоналу на якому-небудь конкретному робочому місці після закінчення періоду адаптації працівника до загальної чисельності працівників розглянутої категорії (прийнятих на роботу, зайнятих на даних робочих місцях і т.д.).

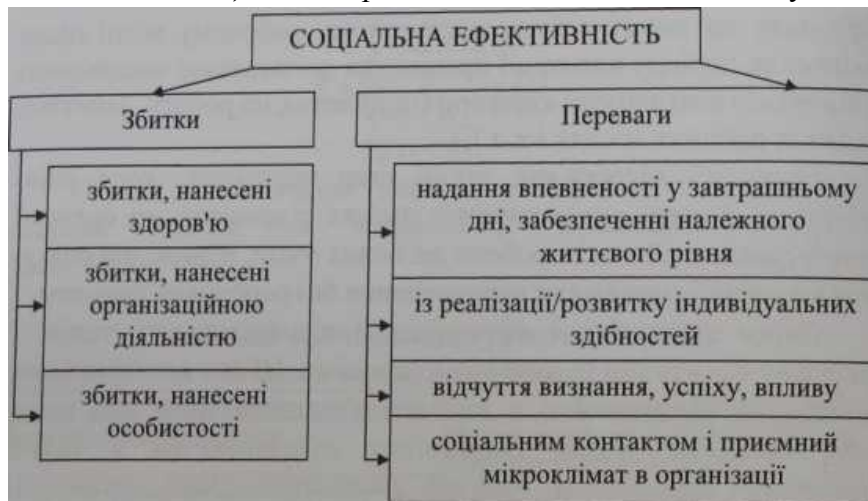
Гнучкість відображає такий стан персоналу, коли співробітники внаслідок зовнішніх змін відповідно до ситуації пристосовують свій стиль роботи до нових умов.

Окрім економічної ефективності розрізняють також і соціальну ефективність витрат на персонал. Ці два критеріальні визначення ефективності є взаємопов'язаними, хоча між ними існує конфлікт цілей. **Економічна ефективність** в галузі управління персоналом означає досягнення цілей організації шляхом використання працівників за принципом

економічної виграти обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці і обсягом його використання (продуктивність праці) та при найбільш сприятливішому співвідношенні між результатами праці персоналу і витратами на персонал (економічність праці). **Соціальна ефективність** реалізується у вигляді виконання очікувань, потреб та інтересів працівників. Наприклад, висока оплата праці, привабливі умови роботи і можливості для розвитку особистості. Виходячи з цього на підприємстві потрібно намагатися досягти гармонійного співвідношення економічної і соціальної ефективності витрат на персонал.

Працівники організації або підприємства отримують, з одного боку, вигоду від соціальної ефективності програм, але, з іншого, отримують збитки від діяльності організації і праці в ній (це може проявлятися у різноманітних збитках, нанесених здоров'ю з психологічної і фізичної точки зору, загальна незадоволеність необхідністю виконання роботи і т.д.). З цієї позиції соціальна ефективність проявляється в тому, щоб по можливості уникнути негативних моментів і реалізувати переваги.

Типова схема соціальної ефективності виглядатиме наступним чином (рис. 14.1):



**Рис. 14.1. Структура типової схеми соціальної ефективності**

Окремі компоненти варто диференціювати як за часом, так і щодо тих або інших людей. Не всі переваги мають значення для всіх співробітників, не всі однаково важливі в той же момент. Компоненти соціальної ефективності залежать один від одного, часто вони конкурують між собою, тобто можуть бути задовільно виконані не для всіх співробітників або не одночасно (наприклад, велика соціальна допомога і комфортні умови праці) [22].

#### Запитання для самоконтролю

1. Визначте показники вимірювання витрат на утримання персоналу?
2. Які існують методи зниження витрат на утримання персоналу?
3. Опишіть методіку розрахунку прибутковості інвестицій у персонал.
4. Що характеризує коефіцієнт стабільності?
4. Охарактеризуйте різновиди ефективності витрат на персонал?

## ГЛОСАРІЙ

**Адаптація працівника** – пристосування працівника до умов посадових обов'язків і роботи в колективі, удосконалення ділових і особистих якостей працівника. Адаптація працівника відбувається за допомогою посадових осіб, наставників.

**Аналіз** – це метод дослідження предмета шляхом розчленування його на складові, кожна з яких аналізується (вивчається) окремо в межах одного цілого (аудит фінансово-господарської діяльності підприємства).

**Аналогія** – прийом наукових висновків, за допомогою якого досягається пізнання ознак суб'єктів на основі їх подібності з іншими. Метод аналогії, базується на подібності окремих сторін різних об'єктів, є основою моделювання.

**Аудит** – це системний процес отримання й оцінки об'єктивних даних про економічні дії і події, що встановлює рівень їхньої відповідності визначеному критерію і надання результату зацікавленим користувачам.

**Аудит внутрішній** – перевірка правильності і відповідності звітності, що є постійною складовою облікових операцій фірми і тому слугує частиною загальної системи внутрішнього контролю.

**Аудит зовнішній** – незалежний контроль, проведений атестованими фахівцями в галузі обліку, контролю й аналізу господарської діяльності, які мають ліцензії або сертифікати на ведення аудиторської діяльності.

**Аудит персоналу** – оцінка відповідності кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку, а також діагностика причин виникнення проблем з персоналом з розробкою рекомендацій для керівництва.

**Аудитор** – це фізична особа, що відповідає кваліфікаційним вимогам, законодавству, атестована у встановленому порядку на право здійснення аудиторської діяльності.

**Аудиторська діяльність** – це підприємницька діяльність з проведення аудиту і надання супутніх йому консультаційних робіт і послуг.

**Аудиторський висновок** – офіційний документ, що підписується аудитором і містить його висновок про відповідність звітності вимогам щодо ведення бухгалтерського обліку.

**Аудиторський звіт** – це опис дій з управління персоналом, що містить перелік сильних сторін у роботі з персоналом і рекомендації з поліпшення методів, які є неефективними.

**Витрати на утримання персоналу** – витрати, що підприємство здійснює за використання робочої сили, у вигляді виплати грошових винагород, додаткових витрат на утримання персоналу, що здійснюється відповідно до законів і тарифних угод, або добровільних соціальних послуг підприємства.

**Витрати на роботу з персоналом** – витрати на інформаційні системи, заводську газету, на скарги і пропозицій, витрати на відділ кадрів і т.д.

**Відкрита система** – організація як суб'єкт ринкових відносин розглядається в межах маркетингової концепції, що передбачає управління на основі зовнішніх критеріїв ринку: факторів макро- і мікросередовища, ринкової кон'юнктури.

**Внутрішні аудитори** – це співробітники в штаті підприємства і підлеглі його керівництву.

**Дедукація** – метод дослідження, за якого спочатку вивчається стан об'єкта в цілому, а потім його складові, тобто досліджується від загального до окремого (аудит фінансових результатів спочатку проводиться за даними синтетичного обліку, а потім – аналітичного обліку).



**Ефективність** – це можливість процедури чи політики фірми загалом досягти бажаних результатів.

**Закрита система** – передбачає розмежування організації на внутрішні взаємозалежні і взаємодоповнюючі системи, що формують її зміст.

**Заробітна плата:** 1) грошова винагорода за працю, що видається працівникові підприємства, установи; 2) ціна трудових ресурсів, що використовуються у виробничому процесі, виражена в грошовій формі частина сукупного суспільного продукту, що надходить в особисте споживання працівників.

**Індукція** – метод дослідження, що базується на дослідженні від окремого до – синтетичного обліку).

**Інтелектуальний капітал** – це характеристики, що визначають здібності людини, тобто якість робочої сили індивідуума, сукупного працівника підприємства, що проявляються у процесі праці, з метою їхнього відтворення на основі персоніфікованого економічного інтересу.

**Інтерв'ю** – найбільш поширений інструмент збору інформації для аналізу робочого процесу, з'ясування думок працівників за визначеними питаннями.

**Інформаційний ризик** – це імовірність того, що у фінансових звітах, які оприлюднюються компанією, можуть бути помилкові або неточні дані.

**Кадрове "ядро"** – найбільш стабільна частина колективу, тобто найбільш кваліфікована частина, що характеризується значним стажем роботи в організації.

**Коефіцієнт трудової участі** – враховує продуктивність праці працівника, якість роботи, дотримання трудової дисципліни, відношення до своїх службових обов'язків.

**Контролінг** – це система управління досягненням цілей підприємства, тобто управління майбутнім для забезпечення тривалого функціонування підприємства. Служба контролінгу керує процесами поточного аналізу і регулювання планових, фактичних показників, для виключення помилок, відхилень на коротку й довгострокову перспективу.

**Контролінг персоналу** – система внутрішньофірмового планування, керування і контролю у сфері персоналу для перетворення стратегічних настанов у плани і конкретні заходи.

**Культура організації** – сукупність норм, уявлень про цінності, що відзеркають поведінку співробітників усіх рівнів. У понятті "організаційна культура" можуть визначатися також основні принципи управління, що визначають управлінське кредо організації.

**Метод анкетування** – психологічний вербально-комунікативний метод, в якому засобом збору інформації слугує спеціально оформлений список питань – анкета.

**Метод нульового бюджету** – бюджет підрозділу на базі запланованих заходів щодо досягнення поставлених цілей, а не на основі витрат за минулий період.

**Метод цільового керування ("МВО")** – це такий підхід до управління організацією, процес виявлення цілей і критеріїв ефективності для всіх або окремих посад (або підрозділів), а також – процес координації зусиль з їх досягнення.

**Методи віддачі активів** – Return on Assets methods (ROA). Відношення середнього доходу компанії до відрахування податків за період до матеріальних активів компанії – ROA компанії – порівнюється з аналогічним показником для галузі в цілому.

**Методи підрахунку балів** – Scorecard Methods (SC). Ідентифікуються різні компоненти нематеріальних активів або інтелектуального капіталу, перераховують в індекси через підрахунок балів.

**Методи прямого виміру інтелектуального капіталу** – Direct Intellectual Capital methods (DI). До цієї категорії належать всі методи, що базуються на ідентифікації й оцінці в грошовому вимірі окремих активів.

**Методи ринкової капіталізації** – Market Capitalization Methods (MCM). Обчислюється різниця між ринковою капіталізацією компанії і власним капіталом її акціонерів.

**Моделювання** – спосіб наукового пізнання, який ґрунтується на заміні об'єкта, що вивчається, на його аналог, модель, що містить істотні прикмети оригіналу (наприклад, стандарти).

**Найм і підбір персоналу** – це оцінка методів наймання персоналу, джерел і шляхів покриття потреб у персоналі, вартості наймання; оцінка результативності наймання, забезпеченості вакансій кандидатами; оцінка результативності оцінних процедур; оцінка взаємодії організації зі службами працевлаштування, навчальними закладами, місцевими органами влади.

**Нормальні умови праці** – умови праці, за яких робочі місця забезпечені сировиною, матеріалами, устаткуванням, спеціальним інструментом і пристосуваннями.

**Носії інтелектуального капіталу** – професіонали, яким притаманні унікальні і незамінні здібності, значимість яких для суспільства найкраще оцінюється в умовах ринку.

**Оперативний контролінг** – сервісна функція для менеджерів з досягнення запланованих результатів і координації процесів оперативного планування, контролю, обліку і звітності на підприємстві.

**Опитування** – метод збору первинної інформації, що передбачає усне або письмове звертання дослідника до визначеної сукупності людей з питаннями, зміст яких характеризує досліджувану проблему на рівні емпіричних показників, реєстрацію і статистичну обробку отриманих відповідей, а також їхню теоретичну інтерпретацію.

**Організація:** 1) це певним чином структурована сукупність людей (персоналу організації), що реалізують свої індивідуальні цілі і завдання у процесі групової взаємодії через призму організаційних інтересів; 2) це процес створення системи, функціонування окремих її елементів (організація транспортного, складського, енергетичного господарства, організація праці і т.д.); 3) це система як господарюючий суб'єкт (підприємство, суспільство, фірма, об'єднання, банк, компанія і інші юридичні особи).

**Планування персоналу:** 1) це оцінка наявних ресурсів, цілей і перспектив розвитку організації, майбутніх потреб у персоналі; аналіз штатного розкладу, ступеня його обґрунтованості; аналіз змін кадрового потенціалу організації; 2) це цілеспрямована діяльність із забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу, розрахунок його кваліфікаційної структури, визначення загальної і додаткової потреби персоналу в майбутньому періоді.

**Плинність кадрів** – відношення кількості тих, що звільнились через невдоволення соціально-економічними умовами праці і його організацією до середньооблікового чисельності працівників.

**Працездатність** – величина функціональних можливостей організму людини, що характеризується кількістю і якістю роботи, виконаної за визначений час.

**Профорієнтація й адаптація персоналу** – це аналіз методів профорієнтації, оцінка їхньої ефективності; виявлення і діагностика проблем, що виникають у період адаптації.

**Психофізіологічний потенціал** – статеві-вікова структура персоналу; інтенсивність, важкість праці; показники захворюваності (загальної, професійної); показники

працездатності працівників.

**Синтез** (від гр. *synthesis* – сполучення, поєднання, складання) – метод дослідження об'єкта в його цілісності, у єдності його частин (аудит виконання договорів на постачання товарно-матеріальних цінностей).

**Стрес** – неспецифічна (загальна) реакція організму на вплив, що порушує його гомеостаз, а також відповідний стан нервової системи.

**Творчий потенціал** – число рацпропозицій і винаходів, поданих працюючими; участь працюючих у діяльності творчих груп (наприклад, гуртках якості); участь у розробці інновацій, професійних конкурсах і т.д.

**Умови праці** – сукупність психофізіологічних, санітарно-гігієнічних і соціально-психологічних факторів трудової діяльності.

**Управлінський аудит** – це діагностичне дослідження управлінських технологій з метою визначення їхньої фактичної ефективності і внесення необхідних корегувань в управлінський процес на основі методології аудиторської діяльності і розроблених робочих завдань.

**Фактор порівнянності** – цим фактором оцінюється привабливість компанії для працівника в порівнянні з зовнішніми можливостями і пропозиціями.

**Фактор прихильності організації** – цей показник оцінює ступінь прихильності працівника до підприємства шляхом опитування аудитором найманих робітників.

**Функціонально-вартісний аналіз** – це вивчення об'єктів на стадії підготовки виробництва, що включає проектування і синтез складних систем у процесі дослідження їх функціонування (проектування й оцінювання економічної ефективності технологічних процесів тощо).

**Шкала цінностей** – освітній і професійний рівні працівників, у яких беруть інтерв'ю. Шкали прихильності організації для фахівців, робітників, технічного персоналу відрізняються.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### основної літератури

1. Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії». URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2017-14> (дата звернення:10.06.2018).
2. Закон України «Про аудиторську діяльність». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3125-12> (дата звернення:06.01.2018).
3. Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування». URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2464-17> (дата звернення:19.04.2018).
4. Закон України «Про колективні договори і угоди». URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення:01.08.2018).
5. Закон України «Про місцеві і державні адміністрації». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/586-14> (дата звернення:05.05.2018).
6. Закон України «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу». URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1629-15> (дата звернення:01.08.2018).
7. Рекомендації Комісії Європейського співтовариства щодо забезпечення якості аудиту в країнах Євросоюзу. Міжнародний договір // Бухгалтерський облік і аудит. 2002. №7.
8. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование Москва: Радио и связь, 1991. 112 с.
9. Аудит: учеб. для студ. вузов / за ред. В.И. Подольского. Москва: ЮНИТИ, 2000. 655с.
10. Гармашев А.А., Захаров В.М.. Организационный и кадровый аудит. Белгород: Центр социальных технологий. 1998. 120с.
11. Головка-Гявришева О.І. Правове регулювання соціальної політики у Європейському Союзі: теоретичні аспекти: монографія. Львів, 2008. 220с.
12. Есинова Н.И. Экономика труда и социально-трудовые отношения: учеб.пособ. Київ: Кондор, 2003. 464 с.
13. Завгородний В.П. Бухгалтерский учёт, контроль и аудит в условиях рынка. Київ:Фирма Ди-Кси,1997. 829 с.
14. Иванова Н.А. Організація і методика аудиту: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури. 2008. 216с.
15. Кулинцев И.И. Экономика и социология труда. Москва: Центр экономики и маркетинга, 1999. 288 с.
16. Международные стандарты аудита : пер. с англ. IF AC.-New York, 1999. 699 с.
17. Напрямки співпраці Міністерства праці та соціальної політики з МОП. URL: <http://www.mlsp.gov.ua/control/uk> (дата звернення:01.08.2018).
18. Никонова Т.В. Управленческий аудит: персонал. Москва: Экзамен, 2002. 224 с.
19. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: учеб. МоскваАльфа-пресс, 2006. 560с.
20. Остапенко Ю.М. Экономика и социология труда: учеб. пособ. Москва.: ИНФРА, 2001. 199 с.
21. Ришар Жак Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия: пер. с фр. Л.П. Белых. Москва: ЮНИТИ, 1997. 357 с.
22. Робертсон Дж. Аудит. : пер. с англ. Москва, 1993. 496с.

23. Скобара В.В. Аудит: методология и организация. Москва: Дело и сервис, 1998. 576 с.
24. Терещенко О. Аналіз антикризових заходів у різних країнах світу(за матеріалами МОП) // Україна: аспекти праці. 2009. №8. С.45-49.
25. Уманский А. М., Сумцов В.Г. Международные трудовые нормы и рекомендации. Луганськ, 1999. 247 с.
26. Фиглюк Г. Рівень добробуту населення України в контексті світових стандартів // Україна: аспекти праці. 2006. №7. С.42-45.
27. Шеремет А.Д., Суйц В.П. Аудит. Москва: ИНФРА-М, 2001. 352с.
28. Шлендер П.Э. Аудит и контроллинг персонала: учеб. пособ. Москва, 2010. 261с.

#### *додаткової літератури*

1. Артемьева Е.В. Основы аудита: конспект лекций. Санкт-Петербург: Политехника, 1999. 54 с.
2. Аудит охорони праці на підприємстві // Охорона праці. 2000. №10. С. 9-10.
3. Аудит ринку праці Львівської обл. Львів: Ексітеп, 2000. 48 с.
4. Аудиторська практика // Облік. Податки. Аудит в Україні. 2001. №21. С. 30-31.
5. Аудиторские стандарты: действующие и предстоящие в сравнении с международными // Аудит сегодня. 2004. №1. С. 6-9.
6. Востриков А. Аудит и оценка качества: вопросы и проблемы // Alma mater (Вестн. высшей школы). 2002. С. 10-12.
7. Галасюк В.. Из опыта украинских аудиторів // Аудит и финансовый анализ. 2004. №1. С. 70-82.
8. Дорош Н. Документальное оформление аудиторской проверки // Вестник налоговой службы Украины. 2000. № 15. С. 50-55.
9. Самыгин С.И. Основы управления персоналом: учеб. пособ. Москва, 2002. 720с.
10. Попович ИЯ. Економічний аналіз та аудит на підприємстві: навч. посіб. для студ. Тернопіль: Економічна думка. 199 с.
11. П.Рапп А. Расстановка сил на украинском рынке аудиторских услуг // Рынок капитала. 1999. № 6. С.15-16.
12. Справочник по аудиту /под ред. Э.А. Уткин. Москва: ТАНДЕМ: ЭКМОС, 1999. 432 с.
13. Церетелі А. Аудит в Україні очима аудитора // Вістник податкової служби України. 2003. № 23. С. 56-60.
14. Шеремет А.Д. Аудит: учеб. Москва: ИНФРА-М, 2002. 352 с.
15. Шкільняк М. Аудит менеджменту і корпоративне управління // Держ. інформ. бюллетень про приватизацію. 2001. №9. С. 55-58.
16. Экономика труда и социально-трудовые отношения / под. ред. Г.Г. Меликьяна. Москва: Изд-во МГУ, 1996. 623с.
17. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии: учеб. пособ. / под ред. проф. А.И. Рофе. Москва: МИК, 2000. 32с.
18. Аудит: учеб. для вузов / под ред. В.И. Подольского. Москва: ЮНИТИ-ДАНА; Аудит, 2012. 744с.
19. Бронникова С.А. Экономический анализ в управлении фирмой. Москва: Финансы и статистика, 2003. 298с.
20. Даше А. Практика контроллинга. Москва: Финансы и статистика, 2003. 336с.

21. Карминский А. М. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. Москва, 2002. 256с.
22. Манн Т. Контроллинг для начинающих. Москва: Финансы и статистика, 1992. 208с.
23. 25 Кульбовская Н.К. Экономика охраны труда. Москва: Экономика, 2011. 247с.
24. Одегов Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности: учеб. пособ. для вузов. Москва: Экзамен, 2002. 256с.

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА.....</b>	<b>3</b>
<b>ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ.....</b>	<b>4</b>
1.1. Організація як об'єкт аудиту.....	4
1.2. Аудит як форма діагностичного обстеження.....	7
1.3. Класифікація аудиторської діяльності.....	13
1.4. Напрями аудиту.....	15
1.5. Удосконалення системи управління організацією за допомогою аудиту.....	17
1.6. Аудит у системі тотального управління якістю.....	18
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>19</i>
<b>ТЕМА 2. УПРАВЛІНСЬКИЙ АУДИТ.....</b>	<b>19</b>
2.1. Цілі та завдання управлінського аудиту.....	19
2.2. Організаційні основи управлінського аудиту.....	21
2.3. Процес управлінського аудиту.....	23
2.4. Збір інформації.....	24
2.5. Аналіз і синтез інформації.....	26
2.6. Аудиторський висновок та його значення для замовника.....	30
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>33</i>
<b>ТЕМА 3. МЕТОДОЛОГІЯ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ.....</b>	<b>33</b>
3.1. Персонал і кадрова політика організації.....	33
3.2. Діагностика роботи з персоналом.....	37
3.3. Персонал у системі управління якістю.....	40
3.4. Місце аудиту в системі управління персоналом організації.....	42
3.5. Філософія аудиту персоналу організації.....	45
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>47</i>
<b>ТЕМА 4. РІВНІ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПРОВЕДЕННЯ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ.....</b>	<b>47</b>
4.1. Рівні проведення аудиту персоналу.....	47
4.2. Дослідницькі підходи до аудиту персоналу.....	50
4.3. Інструментарій проведення аудиту персоналу.....	51
4.4. Послідовність проведення аудиту персоналу.....	53
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>56</i>
<b>ТЕМА 5. АНАЛІЗ ТРУДОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЯК ОСНОВА АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ.....</b>	<b>56</b>
5.1. Аналіз ресурсів праці.....	57
5.2. Внутрішній аналіз витрат праці.....	64
5.3. Аналіз використання коштів, що спрямовуються на соціальний розвиток.....	68
5.4. Загальний аналіз праці, оплати і соціального розвитку.....	69
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>70</i>

<b>ТЕМА 6. АУДИТ РОБОЧИХ МІСЦЬ.....</b>	<b>70</b>
6.1. Оцінка використання працівників.....	70
6.2. Аудит продуктивності.....	71
6.3. Аудит укомплектованості персоналом.....	74
6.4. Аудит розвитку персоналу.....	75
6.5. Стратегічний аудит.....	81
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>82</i>
<b>ТЕМА 7: АУДИТ НАЙМУ ТА ЗВІЛЬНЕНЬ.....</b>	<b>83</b>
7.1. Аудит найму.....	83
7.2. Аудит звільнень.....	89
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>94</i>
<b>ТЕМА 8: АУДИТ УМОВ ПРАЦІ, БЕЗПЕКИ ТА ЗДОРОВ'Я.....</b>	<b>94</b>
8.1. Джерела інформації для аудиту умов праці, безпеки та здоров'я.....	95
8.2. Оцінка програм по забезпеченню безпеки й здоров'я працівників організації.....	96
8.3. Етапи аудит самодіагностики робочих умов персоналу.....	100
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>101</i>
<b>ТЕМА 9: АУДИТ ВИНАГОРОД.....</b>	<b>101</b>
9.1. Мета аудиту та структура винагород.....	101
9.2. Аудит відповідності винагород.....	104
9.3. Аудит ефективності винагород.....	106
9.4. Стратегічний аудит винагород.....	109
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>112</i>
<b>ТЕМА 10: АУДИТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ.....</b>	<b>112</b>
10.1. Сутність інтелектуального капіталу.....	112
10.2. Загальний аудит інтелектуального капіталу.....	116
10.3. Етапи аудиту інтелектуального капіталу.....	118
10.4. Вибір методу аудиту.....	121
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>124</i>
<b>ТЕМА 11. АУДИТ РОБОТИ СЛУЖБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....</b>	<b>124</b>
11.1. Напрями діяльності служб управління персоналом.....	124
11.2. Оцінка плинності кадрів та абсентеїзм.....	129
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>131</i>
<b>ТЕМА 12. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ.....</b>	<b>131</b>
12.1. Контролінг: основні поняття, цілі та завдання.....	132
12.2. Технологія контролінгу.....	136
12.3. Контролінг у системі управління персоналом.....	139
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>141</i>
<b>ТЕМА 13. ВИТРАТИ НА ПЕРСОНАЛ ТА ЇХ ПЛАНУВАННЯ.....</b>	<b>141</b>
13.1. Витрати на персонал та їх структура.....	141



13.2. Регулювання витрат на персонал.....	147
13.3. Вимірювання витрат на персонал.....	148
13.4. Процедура планування витрат на утримання персоналу.....	150
13.5. Етапи процедури планування витрат на персонал.....	151
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>152</i>
<b>ТЕМА 14. АНАЛІЗ І КОНТРОЛІНГ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ.....</b>	<b>153</b>
14.1. Контролінг виконання бюджету підприємства.....	153
14.2. Показники витрат на утримання персоналу.....	154
14.3. Управління витратами на утримання персоналу.....	155
14.4. Оцінка прибутковості інвестицій у персонал.....	156
<i>Запитання для самоконтролю.....</i>	<i>159</i>
<b>ГЛОСАРІЙ.....</b>	<b>160</b>
<b>СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>164</b>