

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Факультет фінансів та обліку
Кафедра економічної експертизи та аудиту бізнесу

Гринаш Павло Олегович

**ОРГАНІЗАЦІЯ КАДРОВОГО АУДИТУ В СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 071 – Облік і оподаткування
освітньо-професійна програма – Економічна експертиза та аудит бізнесу
Випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав ст.гр.ОЕЕМ-21

Гринаш П. О.

Тернопіль - 2019

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ І ФУНКЦІОНУВАННЯ КАДРОВОГО АУДИТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Кадровий потенціал підприємства : його економічний зміст та мотивація трудової діяльності

Взаємозв'язок економічного зростання й людського розвитку традиційно є однією з ключових проблем економічних, філософських, соціологічних і багатьох інших досліджень. Продуктивні сили і виробничі відносини постійно розвиваються, при цьому відбувається зростання ролі людини внаслідок інноватизації економічного життя суспільства. Індивід – носій людського капіталу прогресивного розвитку господарських процесів. Нині людина з притаманними їй досвідом, навичками та вміннями стає ключовою фігурою виробничого процесу. Її людський капітал виступає вирішальним фактором виробництва [66, С.1026].

В даний час через відсутність чіткої комплексної кадрової політики держави існує реальна загроза втрати кадрового потенціалу у багатьох галузях національної економіки, що потребує активізації теоретико-методологічних і практичних досліджень питань управління людськими ресурсами.

Уточнимо, що в сучасній економічній науці під економічними ресурсами слід розуміти всі природні, людські та вироблені людиною ресурси, що використовуються для виробництва товарів та послуг.

Особистим чинником виступає робоча сила як сукупність фізичних і духовних можливостей людини, що використовується в процесі праці. Робоча сила – це потенціальна здатність до праці.

В подальшому дослідимо економічну суть категорій «людські ресурси», «кадри», «персонал» та еволюційний підхід до їх трактування.

Людина як суб'єкт виробничих відносин використовує надбаний людський капітал і ці дії стають джерелом створення матеріально-речових, науково-дослідних і організаційно-управлінських факторів розвитку підприємства [79, С.87].

Категорія «кадри» вченими трактується як основний (штатний, постійний) кваліфікований склад працівників підприємства, установи чи організації, котрі пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи і спеціальними знаннями в обраній сфері діяльності.

У сучасних умовах персонал є одним із потенційних ресурсів розвитку підприємства, його цінністю і головним стратегічним ресурсом у конкурентній боротьбі [66, С.1025].

Персонал – це сукупність усіх працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем.

В подальшому доцільно представити різні структури персоналу підприємства:

- організаційна структура (склад персоналу за структурними підрозділами підприємства);
- функціональна структура (відображає управлінські функції персоналу підприємства);
- компетентно-правова структура (характеризує персонал за його компетентно-правовою участю у творчому процесі господарської діяльності підприємства);
- соціальна структура (характеризує трудовий колектив за соціальними показниками (стать, вік, професія, кваліфікація, національність, освіта тощо));
- штатна структура (визначає склад структурних підрозділів і перелік посад, розміри посадових окладів і фонду оплати праці).

Прокласифікуємо персонал за характером виконуваних ним функцій :

1) керівники – працівники, що займають посади керівників підприємств та структурних підрозділів (директори (генеральні директори), голови правління, начальники, завідувачі, керуючі, виконроби, головні спеціалісти (головний економіст, головний бухгалтер, головний інженер, головний механік тощо);

2) спеціалісти – працівники, що займаються інженерно-технічними, економічними та іншими роботами (інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, юрисконсульти, соціологи тощо);

3) службовці – працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (діловоди, обліковці, архіваріуси, агенти, секретарі-друкарки тощо);

4) робітники – працівники, що безпосередньо зайняті у технологічному процесі створення готової продукції, виконання робіт, надання послуг, а також ремонтом засобів праці та ін.

Крім того, для ефективного здійснення господарської діяльності важливо оцінити персонал в розрізі його:

- професій.

Професія характеризує вид трудової діяльності як сукупність робіт, які може виконувати певний працівник;

- кваліфікації.

Кваліфікація – здатність (ступінь підготовленості) працівника виконувати завдання та обов'язки відповідної роботи обумовленої складності;

- спеціальності і виконуваних робіт.

Спеціальність – спеціалізація за видами робіт трудової діяльності працівника певної професії.

Виходячи з вище сказаного, можна стверджувати, що поняття «персонал» є ширшим і охоплює категорію «кадри», проте такий поділ, на нашу думку, є досить умовним.

Трудові ресурси – це планово-економічний показник вимірювання робочої сили, який включає працездатну частину населення (активну і потенційну), яка характеризується фізичними та розумовими здібностями до праці. З другого боку, трудові ресурси – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає певній сфері діяльності.

Теорія людського капіталу, яка зародилася у 60-і роки ХХст., визначає людський капітал як запас знань, навичок, здібностей і мотивів працівників до продуктивної діяльності, котрий може нагромаджуватися внаслідок інвестування у фундаментальну освіту, систему підвищення кваліфікації, медицину, виробничу інфраструктуру в тій її частині, що забезпечує рух робочої сили та інші сфери [41, С.38].

В умовах ринкових відносин людина може реалізувати свій трудовий потенціал або на основі само зайнятості (коли вона виступає як самостійний товаровиробник, який реалізує свою продукцію на ринку праці), або ж як найманий працівник (коли він пропонує свої здібності до праці роботодавцю). Звідси треба зазначити, що зайнятими можуть бути особи як носії робочої сили, що володіють певним трудовим потенціалом. І тільки в процесі виробничої діяльності використовується робоча сила індивіда, в тій чи іншій мірі його трудовий потенціал [33, С.12-13].

На перший погляд такі близькі категорії як «трудовий потенціал» і «кадровий потенціал», відрізняються між собою тим, що враховують різну «потенційну трудову діяльність» (тобто знання, здібності і можливості людей). Зокрема трудовий потенціал охоплює все працездатне населення, а кадровий - тільки ту частину, яка має вищу освіту або високу кваліфікацію.

Виходячи з вищесказаного, вважаємо, що поняття «людські ресурси» слід пов'язувати насамперед з управлінням на державному, регіональному чи галузевому рівнях, а на рівні підприємств, організацій чи установ доцільно використовувати поняття «кадри» чи «персонал». Зазвичай трудові ресурси і

робоча сила виступають об'єктами державного (регіонального) управління, а кадри і персонал – організаційного управління людськими ресурсами.

З метою подальшого дослідження доцільно розглянути концепції управління людськими ресурсами. При цьому під концепцією управління людськими ресурсами будемо розуміти відображення системи теоретико-методологічних поглядів на суть і значення людських ресурсів, мотиваційний механізм людини, розвиток і затребуваність її здібностей. Деякі вчені концепцію управління людськими ресурсами трактують як своєрідну філософію управління персоналом.

Якщо на рівні господарюючих суб'єктів різних форм власності переважно користуються поняттям «управління персоналом» і «управління кадрами», то на державному і регіональному рівні – поняттями «управління трудовими ресурсами». За останні 10-15 років відбувся перехід в управлінській науці від класичної концепції (управління трудовими ресурсами) до сучасної концепції (управління людськими ресурсами). При цьому сучасна концепція відображає систему теоретико-методологічних поглядів на розуміння людських ресурсів, мотивацію людини, розвиток і потреба у її здібностях відповідно [66, С.1026].

На рис. представлено основні характерні риси концепцій управління персоналом.



Рис. Характерні риси концепцій управління персоналом [66, С.1026]

При характеристиці сучасної концепції управління персоналом доцільно детальніше зупинитися на мотивації праці, яка є основою соціально-трудових відносин у суспільстві. Аксиоматичним є тезис про те, що основою справедливого й ефективного стимулювання є чітке дотримання принципу «кожному за працею». У загальному розумінні мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо робити ті чи інші вчинки. Мотивація персоналу включає цілу низку складових, а саме.



Рис. Складові елементи мотивації праці

Мотивація трудової діяльності – складний, відносно стійкий процес, обумовлений певними особистими характеристиками людини, а також необхідністю задоволення її потреб та їх відповідності зовнішнім умовам діяльності. Вона є сукупністю зовнішніх і внутрішніх сил, що спонукають людину до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, яка орієнтована на досягнення цілей підприємства. Тому мотивація – це процес спонукання людей до високоефективної праці з боку адміністрації чи органу управління виробництвом, пов'язаний із задоволенням потреб людей у матеріальних чи соціальних благах.

Недостатньо мотивувати співробітників тільки за допомогою заробітної плати. Тому всі чинники мотивації можна розділити на матеріальні (економічні) і нематеріальні (позаекономічні) стимули. Це означає, що крім системи матеріального стимулювання на підприємстві має бути розроблена додаткова система нематеріальної мотивації працівників, орієнтована на задоволення їх психологічних, позаекономічних, але теж дуже важливих і значущих потреб.

Мотивацію також класифікують на позитивну і негативну.

Позитивна мотивація спрямована на заохочення працівників за високі результати. Це може бути премія до зарплати, звання кращого співробітника і т.д. Негативна мотивація – це покарання за недодержання якихось планів або порушення дисципліни. При цьому основною метою покарання є не «помста» за неправильні дії підлеглого, а недопущення дій, які можуть принести шкоду підприємству [20, С.98].

Слід відмітити, що в ході застосування комісійної форми оплати праці доцільно застосовувати чотириохрівневу систему ранжування управлінського персоналу: 1) менеджери 1-го (нижчого) рангу займаються в основному виконанням оперативних завдань, приймають термінові нескладні рішення (наприклад, спеціалісти структурних підрозділів тощо). Для них рекомендуємо застосування системи лінійної комісійної винагороди, щоб забезпечити можливість кар'єрного зростання; 2) менеджери 2-го (середнього) рангу займаються вирішенням різних тактичних задач, приймають відповідальні обґрунтовані рішення, від яких залежать результати діяльності підприємства в цілому (наприклад, керівники структурних підрозділів, начальники функціональних служб і відділів). Для них рекомендується застосування системи прогресивної комісійної винагороди з диференціацією об'єкта нарахування комісійного заробітку; 3) менеджери 3-го (вищого) рангу займаються стратегічними, перспективними задачами, питаннями розвитку і росту підприємства (наприклад, технічний директор, головний бухгалтер, комерційний директор, керівник відділу внутрішнього аудиту). Для мотивації цієї категорії управлінського персоналу ефективною, на нашу думку, може бути система регресивної комісійної винагороди; 4) до менеджерів 4-го рівня відносяться керівники підприємств, президенти правління АТ та ін., тому їх оплату праці необхідно пов'язати з результатами діяльності суб'єктів господарювання в цілому і розраховувати в залежності від впливу дії різних показників (ефективність виробництва, величина прибутку).

На наш погляд, цікавим є зарубіжний досвід формування механізму мотивації персоналу. У багатьох розвинутих країнах найпопулярнішими формами стимулювання є система медичного страхування працівників (страхування життя і здоров'я, цільові програми страхування: стоматологічної допомоги, утримання по тривалій непрацездатності) і фінансування пенсійних програм. Країни з розвинутою ринковою економікою з метою зведення до мінімуму числа захворювань і пов'язаних з ними втрат застосовують програми охорони праці і здоров'я. Дані програми включають заходи щодо дотримання правил охорони праці, техніки безпеки, реконструкції робочих місць, зміцнення здоров'я і фізичної підготовки працівників підприємства. Широке застосування в практиці зарубіжних країн отримало впровадження гнучких графіків роботи. Основними критеріями для встановлення заробітної плати керівників є: їх обов'язки, рівень відповідальності, здібності керівника, обсяг і складність виробництва, конкурентоспроможність і обсяг продажу продукції, освіта, професійна підготовка, досвід роботи, особистий внесок керівника в ефективність роботи підприємства, чисельність персоналу, перспектива розвитку підприємства. Заробітна плата керівників складається з двох частин – гарантованої (тарифу), яка встановлюється залежно від кваліфікаційного рівня і змінної, яка залежить від індивідуальних результатів роботи [82, С.117].

У Франції величину заробітної плати розраховують методом оцінки заслуг. Там окремі фірми виплачують управлінцю індивідуалізовану заробітну плату, величина якої залежить від ступеня відповідальності, професійного досвіду і трудових показників за попередній рік. При цьому по кожному рівню відповідальності встановлюється мінімальний і максимальний розмір заробітної плати.

На сільськогосподарських підприємствах Німеччини застосовується десятирозрядна тарифна сітка. Підставою для віднесення до того чи іншого розряду є освіта, досвід роботи, професійна придатність, а розмір

спеціальних цільових премій встановлюється в залежності до конкретних досягнень.

Методи мотивації праці у Японії узагальнюються у групи:

- 1) організаційно-правові, до яких відносять вдосконалення форм і методів організації праці і виробництва;
- 2) економічні, які включають різні форми оплати праці і соціально-побутових потреб працівників;
- 3) соціально-психологічні, до яких відносяться методи спрямовані на задоволення вищих рівнів потреб, а саме самоповага, визнання досягнень, наявність творчої складової в праці.

У США одним з основних способів мотивації є матеріальна винагорода. Оплата праці в американських компаніях визначається не результатами праці, а кількістю відпрацьованого часу. У США оклади керівника вищої ланки встановлюються індивідуально з урахуванням змісту і результатів його роботи. На підприємствах існує проста система преміювання, яка передбачає частку працівника у фонді преміювання, яка відповідає розміру його окладу в сумі окладів всіх працівників. Отже, дохід працівників на американських підприємствах визначається результатами оцінки атестації і рівнем попередньої заробітної плати [82, С.117-118].

Узагальнивши вищепредставлений досвід японської та американської методики мотивації праці, ми прийшли до такого висновку : американські компанії роблять акцент на грошову винагороду, конкуренцію, страх втратити роботу, а в Японії увага зосереджується на внутрішній змагальності, підвищенні рівня кваліфікації, вдячності в роботі.

На противагу зазначимо, що в Україні мотивація персоналу полягає лише в маніпулюванні заробітними платами : підприємства то збільшують, то зменшують платню працівників залежно від їх перебування на ринку. Лише великі підприємства висококваліфікованому персоналу, крім високої заробітної плати пропонують соціальний пакет, який покриває частину витрат його життєдіяльності у вигляді медичної страховки, доплати до

відпускних, мобільних послуг тощо.

1.2. Об'єкти, завдання та основні елементи сучасного кадрового аудиту

У сучасних умовах персонал є одним із потенційних ресурсів розвитку підприємства, його цінністю і головним стратегічним ресурсом у конкурентній боротьбі. З огляду на це перед аудитом стоїть завдання щодо вибору виду та методики проведення перевірки фінансово-господарської діяльності підприємства на предмет виявлення проблем як суто бізнесового і технологічного характеру, так і проблеми людських ресурсів. Встановити такі проблеми і знайти шляхи їх вирішення можливо в результаті проведення кадрового аудиту [66, С.1025].

Ефективна діяльність сучасного підприємства залежить від стану соціально-трудових відносин у колективі, організації та оплати праці, його кадрового потенціалу. Саме тому необхідним є аудит персоналу як засіб перевірки стану системи управління кадрами, виявлення помилок та визначення резервів ефективного використання персоналу підприємства [58, С.153].

На сучасному етапі дослідження сфери праці підприємства здійснюється кадровим аудитом. Хоча поняття «кадровий аудит» в даний час досить поширене, конкретний зміст цього терміна відомий далеко не всім. З одного боку під кадровим аудитом розуміють оцінку співробітників з метою визначення відповідності їхньої кваліфікації посадам, що вони обіймають, а з іншого – аналіз ефективності використовуваних підприємством технологій управління персоналом [51, С.197].

Слід зазначити, що кадровий аудит є досить новим видом послуг на ринку консалтингу в Україні, посилена увага до якого зростає внаслідок

частих зовнішніх перевірок і посилення покарань за порушення роботи з персоналом [69, С.274-275].

На основі дослідження практики кадрового аудиту ми виявили, що найбільш поширеним підходом до тлумачення суті кадрового аудиту є його трактування як інструменту діагностики та управління кадровими процесами, сукупності методів кількісної та якісної оцінки персоналу в цілому і його окремих параметрів. Проте у ході проведення кадрового аудиту визначається не тільки рівень відповідності співробітників займаним посадам, але й оцінюються якості конкретної особи і дається характеристика окремим працівникам.

Насамперед підприємства повинні звертати особливу увагу на соціально-економічні фактори активізації діяльності персоналу, оскільки від цього залежить результат роботи колективу і конкурентоспроможність суб'єкта господарювання на ринку.

Аудит у сфері праці – це система заходів із збору, аналізу інформації, оцінки на цій основі ефективності діяльності підприємства щодо організації праці та регулювання соціально-трудових відносин, об'єктами якого є трудовий колектив загалом, персонал підприємства і його діяльність. На думку Романів С.Р., кадровий аудит – це потужний інструмент, що дозволяє керівництву суб'єкта господарювання отримати інформацію про те наскільки система управління персоналом відповідає цілям і завданням, що стоять перед нею [65].

Кадровий аудит дозволяє виявити:

- рівень кадрової забезпеченості і потреби в персоналі в цілому і за рівнями управління;
- потреби персоналу в навчанні, його здатність до навчання, вміння швидко оперувати знаннями в процесі діяльності;
- рівень інноваційності кадрового потенціалу, основні джерела опору змінам, здатності співробітників підприємства приймати нестандартні, нетрадиційні рішення;

- задоволеність посадовим статусом, орієнтацію працівників на посадовий ріст, наявність кадрового резерву;
- стилі управління, соціально-психологічний клімат у колективі, можливість емоційних конфліктів;
- якісну структуру управлінського персоналу (рольову і психологічну структуру) [72, С.57-58].

Отже, у системі менеджменту підприємства кадровий аудит є однією з форм системи внутрігосподарського контролю, яка виявляє проблеми, пов'язані з управлінням кадровими процесами та забезпеченням відповідності стратегії та політики управління персоналом стратегічним цілям підприємства.

У залежності від користувачів інформації кадровий аудит може поділятися на зовнішній, проведення якого обумовлено вимогами акціонерів, партнерів, державних контролюючих органів та ін. та внутрішній, який має інформаційне і консультативне значення, адже сприяє оптимізації діяльності з управління персоналом.

Кадровий аудит повинен сприяти вирішенню питання ефективного формування та використання трудового потенціалу персоналу, його відповідності стратегії, створенню сприятливого психологічного середовища у колективі.

Таким чином, кадровий аудит дає змогу проаналізувати: рівень кадрового забезпечення і потреб у персоналі, потреби у його професійному розвитку, стиль управління, соціально-психологічний клімат, інноваційний потенціал, розподіл персоналу на підприємстві та ін. [65, С.244].

Проведення кадрового аудиту зумовлюється такими діями як:

- здійснення реорганізації в кадровій службі підприємства (звільнення/переведення працівника);
- реорганізація підприємства, відділів на підприємстві, реконструкція системи управління персоналом;
- реорганізація/купівля підприємства, злиття підприємства;

- бажання оптимізувати роботу філій компанії;
- зміна власників підприємства [69, С.275].

Основними цілями кадрового аудиту є : оцінка управлінського потенціалу співробітників; оптимізація розстановки кадрів; обґрунтоване формування кадрового резерву; планування кар'єри працівників підприємства; формування індивідуальних планів навчання і професійного росту. Метою кадрового аудиту слід представити як зменшення ризиків, пов'язаних з порушенням чинного трудового законодавства, а також кадровий аудит дає можливість комплексно оцінити відповідність кадрової системи стратегічним цілям компанії.

Виходячи з цього, основними завданнями кадрового аудиту є такі :

- оцінка наявних трудових ресурсів та потреб підприємства в персоналі на перспективу;
- визначення способів і принципів підбору персоналу та оцінка ефективності програми відбіркових процедур;
- аналіз структури оплати праці та оцінка відповідності структури зарплати і пільг умовам на ринку праці, продуктивності і прибутковості діяльності підприємства;
- оцінка програм з точки зору ефективності навчання, формування мотивації до праці;
- оцінка атестації персоналу, періодичності її проведення та результатів і відповідних рішень;
- діагностика кадрових процесів і соціально-психологічного клімату, рівня соціальної напруги у колективі та визначення потреби у підготовці і реалізації програм розвитку елементів комунікації;
- оцінка управлінського потенціалу і проектування управлінської діяльності на підприємстві та ін. [65,С.244-245].

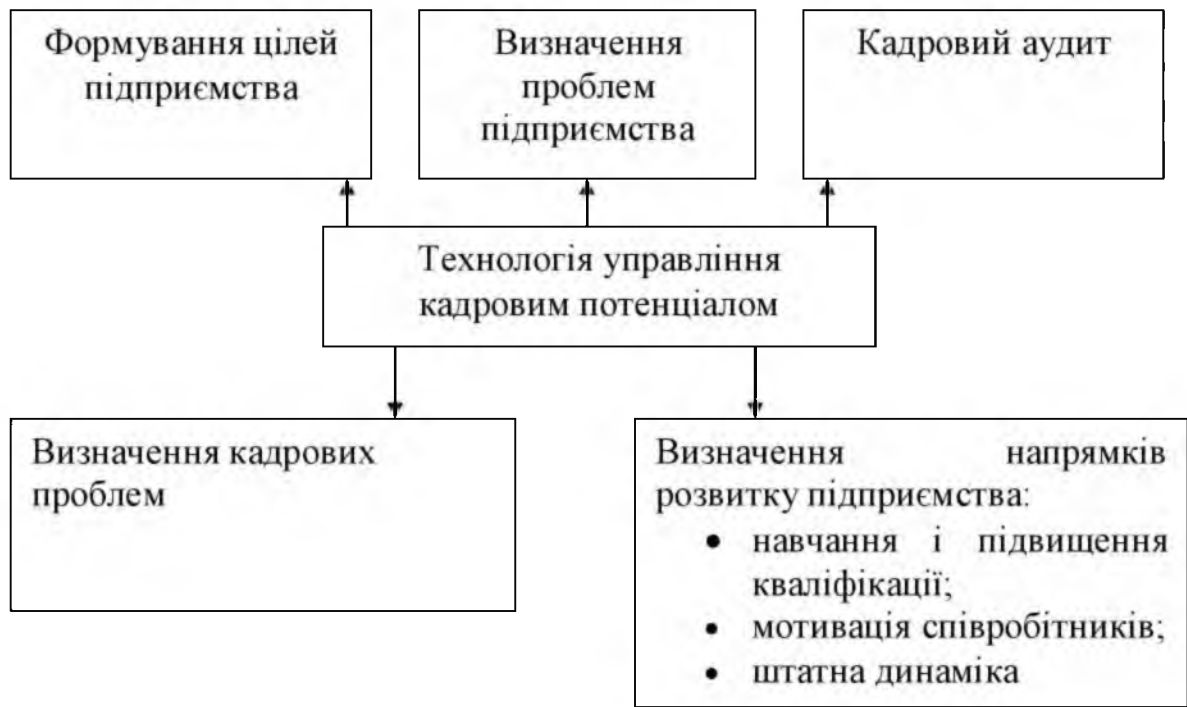


Рис. Місце кадрового аудиту в технології управління кадровим потенціалом

Кадровий аудит доцільно розглядати у розрізі таких основних елементів оцінки системи управління персоналом підприємства:

- аудит суб'єктів управління персоналом (включає оцінку управлінської компетентності керівництва і професійних навиків фахівців кадрової служби);
- аудит об'єктів управління (оцінка персоналу та ефективності корпоративної культури і соціально-психологічного клімату у колективі);
- аудит системи управління персоналом (аналіз кадрових технологій підприємства щодо оптимальності процедури відбору і прийому на роботу та адаптації, ефективності системи оцінки та навчання персоналу і т.д.) [51, 66].



Рис. Переваги кадрового аудиту

В подальшому доцільно детальніше охарактеризувати основні елементи кадрового аудиту на підприємстві.

Аудит суб'єктів управління персоналом представляє собою оцінку управлінської компетентності керівників, а також професійних навичок фахівців кадрової служби. Основними причинами того, щоб компанія зробила запит на подібну форму аудиту є незадоволеність кваліфікацією керівників, зміна команди керівників або призначення нового топ-менеджера, виникнення нових напрямків роботи компанії.

Зокрема Немченко В.В. і Хомутенко В.П. таку ситуацію пояснюють на прикладі певної компанії, що була монополістом у своєму регіоні і у складі якої існували окремі структурні підрозділи. На перспективу передбачалося на основі відокремлених структур сформувати незалежні компанії. При цьому створені нові підприємства повинні були вийти на ринок, де вже були

присутні інші серйозні конкуренти. Відповідно директорів одного із створеного підприємства шляхом виділення зі складу головної компанії, необхідно було зрозуміти чи здатні його менеджери впоратися з подібним завданням та підготувати їх до роботи в нових умовах [51, С.198].

У рамках аудиту об'єктів управління проводиться оцінка персоналу, досліджується ефективність корпоративної культури і традицій, що склалися в організації, а також особливості соціально-психологічного клімату у колективі. Аудитор вивчає лояльність та ступінь задоволеності співробітників рівнем заробітної плати, системою матеріального стимулювання, умовами праці та ін. [51, С.198].

Слід уточнити, що реалізація економічних спеціальних знань згідно з поставленими слідством завданнями і потребами правоохоронних органів вимагає від експерта-економіста чітких дій як у власній діяльності, так і у його взаємодії з іншими особами [64, С.344].

Ефективне використання кадрових ресурсів - найважливіше завдання для будь-якої сучасної компанії, що розвивається. Оцінка персоналу дає змогу сформувати згуртований колектив, який здатний вивести фірму на конкурентоспроможний рівень, підвищити ефективність використання праці кожного працівника [77, С.1423].

Зазвичай проведення кадрового аудиту на підприємстві проводиться працівниками відділу кадрів. У свою чергу, керівник відділу кадрів контролює процес вибіркоким методом. Також доволі поширеною практикою є залучення до проведення кадрового аудиту сторонніх організацій, які спеціалізуються саме на кадровому діловодстві, зокрема аудиторських фірм.

За результатами кадрового аудиту даються рекомендації щодо оптимізації кадрової структури, навчання персоналу і підвищення його кваліфікації. Слід зазначити, що результати кадрового аудиту завжди обговорюються із співробітниками, що є основою для подальшого кар'єрного консультування працівників підприємства. Поряд з тим керівництво отримує

повну інформацію про свої кадрові ресурси, на основі якої можна побудувати довгострокові плани розвитку кадрового потенціалу.

Слід розрізнити двох варіантність висновку за результатами кадрового аудиту:

1) відсутність серйозних порушень ведення документації.

У даному випадку керівник матиме впевненість, що в його компанії працюють справді кваліфіковані спеціалісти, на яких можна покластися, не турбуючись про перевірки з боку державних органів;

2) наявність серйозних порушень ведення кадрового документообігу [69, С.276].

Цей показник сигналізує про певні проблеми стосовно кадрового діловодства на підприємстві. У цьому випадку фахівця відділу кадрів необхідно відправити на додаткове навчання з кадрового адміністрування, підвищити його кваліфікацію й надати час для виправлення власних допущених помилок.

Важливо підкреслити, що результати кадрового аудиту завжди обговорюються із співробітниками, а це є основою для подальшого кар'єрного консультування працівників підприємства. Поряд з тим, керівництво отримує повну інформацію про свої кадрові ресурси, на основі якої можна побудувати довгострокові плани розвитку кадрового потенціалу.

РОЗДІЛ 2

ПОРЯДОК ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БАЗИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ КАДРОВОГО АУДИТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Нормативно-правове регулювання трудових взаємовідносин між роботодавцем і працівником в Україні

Працівники реалізують своє конституційне право на працю шляхом укладення трудового договору (контракту) про роботу. Згідно з Кодексом законів про працю України, трудовий договір - це угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін [36].

Трудовий договір широко використовується в усіх країнах з ринковою економікою для найму робочої сили.

Із законодавчого визначення поняття трудового договору випливає два взаємозумовлених положення :

- 1) це правове значення, що відбивається в таких правових елементах: сторони трудового договору; б) виконання працівником внутрішнього трудового розпорядку; взаємні зобов'язання сторін;
- 2) це зміст трудового договору, тобто сукупність прав і обов'язків сторін [25].

Крім вказаного, правове значення поняття трудового договору більш суттєво розкривається й у тому, що він є основною правовою формою

виникнення трудових правовідносин; підставою поширення трудового законодавства та колективного договору на його сторони; засобом конкретизації місця та роду роботи працівника.

Сторонами трудового договору як двосторонньої угоди є:

1) працівник (робітник або службовець);

Специфіка працівника як сторони полягає в тому, що трудовий договір може укласти не кожний громадянин України, а лише той, який здатний до праці, що залежить від його фізичного та психічного розвитку. Таким віком згідно зі ст. 188 КЗпП України є досягнення громадянином України 16 років. І лише як виняток за згодою одного з батьків або особи, яка його замінює, можуть прийматися на роботу особи, які досягли 15 років.

2) власник підприємства, установи, організації або вповноважений ним орган чи фізична особа [25].

Власник має право укласти трудовий договір із працівником як самостійно, так і доручити свої повноваження іншим спеціальним особам, наприклад заступникові керівника з кадрів тощо. У філіях підприємства або в інших відокремлених структурних підрозділах юридичних осіб трудовий договір можуть укласти їх керівники, якщо головним підприємством їм передані такі повноваження.

Суть цієї зобов'язальної угоди полягає у тому, що працівник бере на себе зобов'язання працювати на роботодавця в обмін на заробітну плату, обов'язок виплати якої роботодавцем гарантується державою.

Працівник може укласти трудовий договір як з одним, так і з кількома підприємствами одночасно, якщо це не суперечить законодавству або умовам трудового договору, контракту.

Основними характерними ознаками сучасного трудового договору вважаються такі.

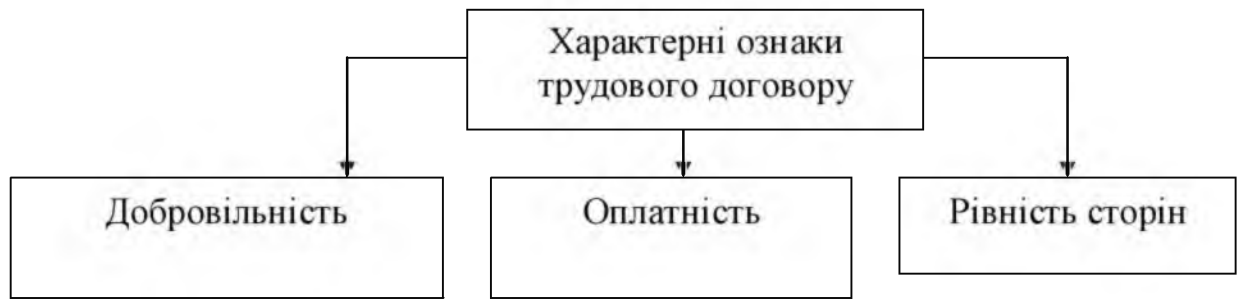


Рис. Характерні ознаки трудового договору

Трудовий договір — це результат добровільного волевиявлення його сторін. Не можна примусити працівника укласти трудовий договір, так само, як і роботодавця зобов'язати найняти ту чи іншу особу на роботу. Інакше це буде вже не трудовий договір.

Щодо такої ознаки трудового договору як оплатність, то вона зумовлена передусім його цивільно-правовою природою, як договору купівлі-продажу (найму) робочої сили. Навіть зі змісту легального визначення трудового договору, що подається у ст. 21 КЗпП України, де зазначено обов'язок роботодавця виплачувати працівникові заробітну плату, можна прийти до висновку про оплатний характер цієї зобов'язальної угоди [36].

Ознака рівності сторін трудового договору є дуже близькою або навіть похідною від такої його ознаки, як добровільність.

Порядок укладення трудового договору – це встановлена чинним законодавством процедура підписання та оформлення трудового договору. Порядок укладення трудового договору та перелік необхідних при цьому документів залежить від : категорії працівників, які приймаються на роботу (неповнолітні, особи з обмеженою працездатністю тощо); умов праці (важкі, шкідливі та ін.); підстав виникнення правовідносин (результати виборів, перемога в конкурсі, направлення навчального закладу чи служби зайнятості тощо); особливостей роботи (допуск до державної таємниці) та інших чинників.

Укладення трудового договору оформляється наказом чи розпорядженням власника або уповноваженого ним органу про зарахування працівника на роботу. При цьому навіть якщо такого наказу або розпорядження не видано, але працівник фактично був допущений до роботи, трудовий договір вважається укладеним. І хоч відсутні документи, на підставі яких можна нарахувати заробітну плату такому працівникові, однак немає і законних підстав не нараховувати її.

Правила укладення трудового договору передбачають подання працівником відповідних документів: а) трудової книжки; б) паспорта або довідки за місцем проживання; в) документа про освіту (диплома); г) інших документів, подання яких передбачене чинним законодавством. Наприклад, диплом про освіту обов'язковий, коли приймають на роботу лікаря, викладача вищого навчального закладу та ін.

Трудовий договір укладається як правило в письмовій формі. Додержання письмової форми є обов'язковим: при організованому наборі працівників; про укладенні трудового договору про роботу в районах з особливими природними географічними і геологічними умовами та умовами підвищеного ризику для здоров'я; при укладенні контракту; у випадках, коли працівник наполягає на укладенні трудового договору у письмовій формі; при укладенні трудового договору з неповнолітнім (ст.187 КЗпП України); при укладенні трудового договору з фізичною особою; в інших випадках передбачених законодавством України [25, 36].

Визначаючи одну чи комбінацію кількох особливостей елементного складу групи трудових договорів, а також здійснюючи різний рівень втручання у договірну свободу їхніх суб'єктів, законодавець забезпечує легальну основу для їх класифікації. Різноманітність трудових договорів потребує певної їх класифікації для розуміння сутності та практики застосування.

Трудові договори поділяються на групи за трьома ознаками :

- формою;

За першою ознакою трудові договори поділяють на усні й письмові.

- строками;

За другою ознакою трудові договори поділяють на такі: а) на невизначений строк; б) на обумовлений сторонами або установлений чинним законодавством (трудоий контракт, тимчасовий трудовий договір та ін.); в) на час виконання певної роботи.

- змістом.

Третя ознака уможлиблює класифікацію трудових договорів за змістом: договори за конкурсом, з виборними працівниками, за суміщенням, сумісництвом тощо. Головне їх значення полягає в тому, що вони мають певні особливості або специфічний зміст. Так, особливістю трудового договору за конкурсом є те, що передумовою укладення такого трудового договору є проходження конкурсу. Лише акт конкурсної комісії визначає, хто із претендентів витримав вимоги конкурсу й може укладати із власником трудовий договір.

Права та обов'язки сторін поділяють на: безпосередні, що визначаються сторонами; похідні, що передбачені в законодавстві, які в свою чергу, поділяються на необхідні умови, без досягнення домовленості, за якими договір не буде укладено (узгодження місця роботи, спеціальності, кваліфікації, посади й розміру заробітної плати), та додаткові умови, без яких трудовий договір може вважатися укладеним, але сторони вирішили включити їх до договору (наприклад, зобов'язання про надання працівнику житлової площі, забезпечення дітей працівника дошкільними закладами).

Укладення трудового договору оформлюється наказом чи розпорядженням власника (уповноваженого ним органу) про зарахування працівника на роботу. Трудовий договір вважається укладеним і тоді, коли наказ або розпорядження не були видані, але працівник фактично був допущений до роботи [9].

До порядку укладення трудового договору належить також і його оформлення. Під оформленням трудового договору розуміється процедура

внесення власником або уповноваженим ним органом у відповідні документи, що мають юридичне значення для працівника, у строки, встановлені законодавством, точних відомостей про працівника і його посаду, спеціальність, кваліфікацію, терміни праці та інше.

Виділяють такі етапи оформлення трудового договору.

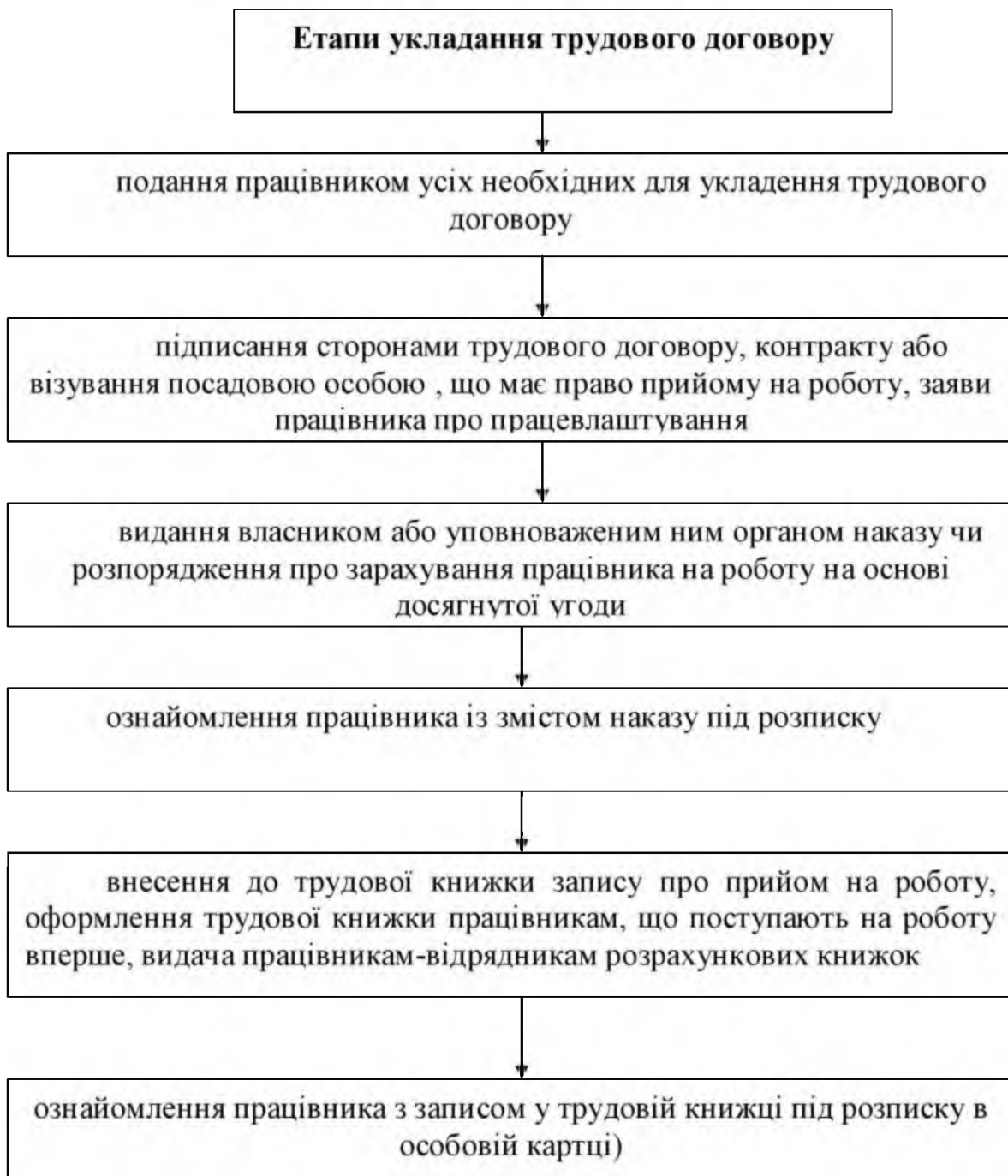


Рис. Етапи укладання трудового договору

При укладенні трудового договору може бути обумовлене угодою сторін випробування, метою якого є перевірка відповідності працівника роботі, яка йому доручається (стаття 26 Кодексу законів про працю України). Умова про випробування повинна бути застережена в наказі (розпорядженні) про прийняття на роботу [36].

Особливою формою трудового договору є контракт, в якому строк його дії, права, обов'язки і відповідальність сторін (в тому числі матеріальна), умови матеріального забезпечення і організації праці працівника, умови розірвання договору, в тому числі дострокового, можуть встановлюватися угодою сторін.

У трудовому законодавстві України дефініція «контракт» застосовується як письмова форма трудового договору (ст. 24 КЗпП України), а також як особлива форма трудового договору (ч. 3 ст. 21 КЗпП України). Ця форма трудового договору спрямована на конкретизацію зобов'язань для його сторін, а також традиційних умов трудового договору. Якщо буквально тлумачити ч. 3 ст. 21 КЗпП України, можна зробити висновок, що йдеться виключно про особливості цього виду трудового договору як джерела суб'єктивних трудових прав та обов'язків, що має захисну (гарантійну) функцію [25, 36].

Особливістю контракту є те, що у ньому може визначатися строк його чинності. Як правило законодавство не встановлює мінімальних або максимальних термінів для контракту.

Контракт укладається у письмовій формі, у двох примірниках, що мають однакову юридичну силу і зберігаються у кожної із сторін контракту, набуває чинності з моменту його підписання або з дати, визначеної сторонами у контракті, і може бути змінений за згодою сторін, укладеною у письмовій формі. Контракт є підставою для видання наказу (розпорядження) про прийняття (найняття) працівника на роботу з дня, встановленого у контракті за угодою сторін. У контракті зазначаються такі питання (рис.).

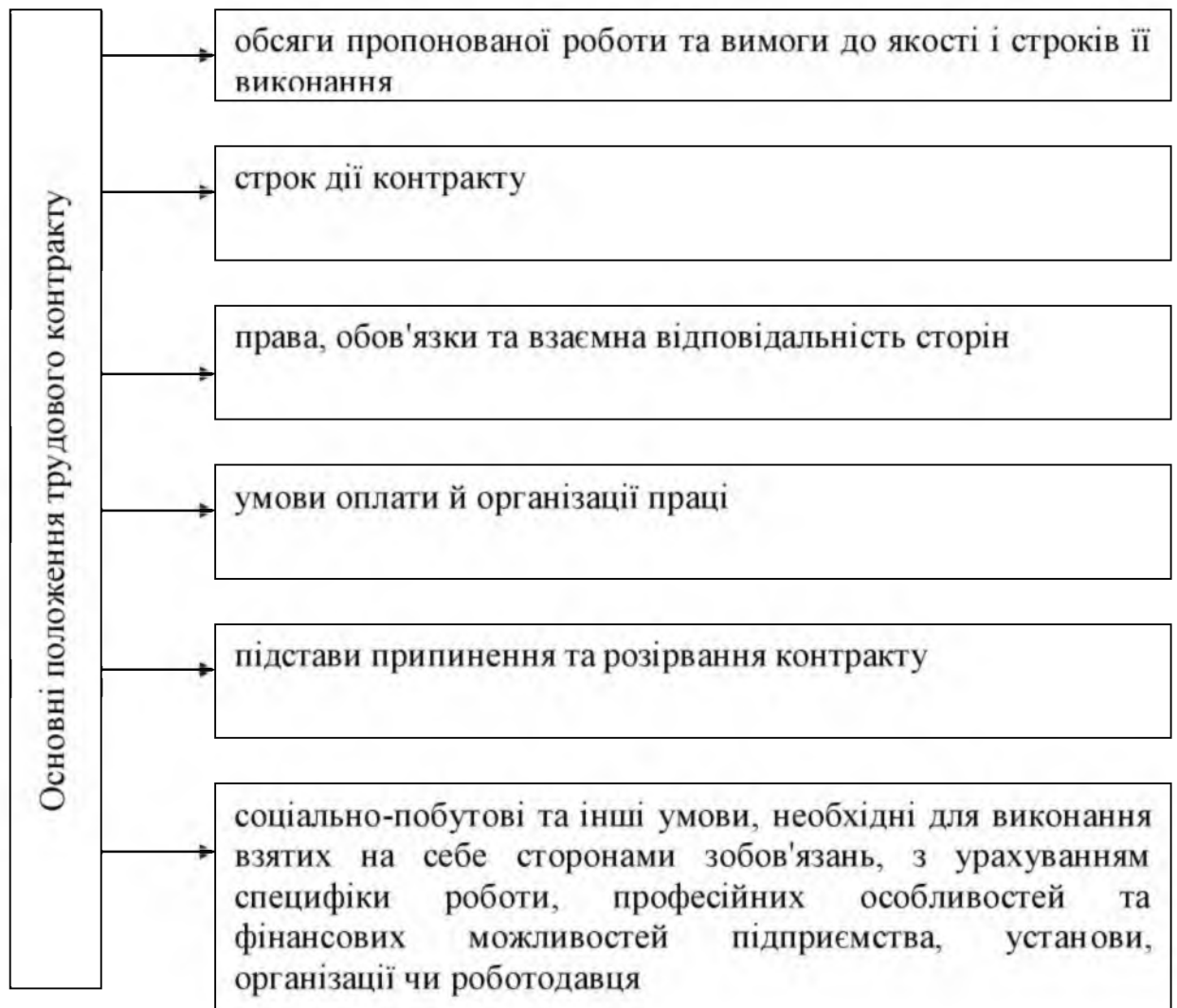


Рис. Основні положення трудового контракту

Водночас в контракті можуть визначатися умови підвищення або зниження обумовленого сторонами розміру оплати праці, встановлення доплат і надбавок, премій, винагорода за підсумками роботи за рік чи інший період, участі в розподілі прибутків підприємства, установи, організації чи фізичної особи.

Контракт повинен містити зобов'язання роботодавця щодо компенсації моральної та матеріальної шкоди, заподіяної працівникові у випадку дострокового розірвання контракту за ініціативою працівника – в разі невиконання або неналежного виконання роботодавцем зобов'язань,

передбачених контрактом; роботодавця – в разі, коли підстави розірвання контракту не передбачені чинним законодавством чи контрактом.

Підсумовуючи все вище сказане можна зробити висновок, що трудовий договір і трудовий контракт співвідносяться між собою як видове і родове поняття. Зміст кожного трудового договору формується виключно сторонами. В цьому розумінні між різними договорами немає жодної різниці. Однак держава завдяки закону здійснює регулятивний вплив на волю сторін під час формулювання останніми змісту трудового договору чи трудового контракту, який проявляється у двох напрямках :

1) закон для різних трудових договорів визначає різне коло умов, що обов'язково погоджуються його сторонами. До того ж цих умов може бути більше або менше, ніж передбачено родовим трудовим договором;

2) законодавець вдається до імперативного припису умов застосування праці окремих категорій працівників, повністю виключає у цій сфері договірну свободу сторін трудового відношення.

2.2. Особливості організації і документування фактів трудового процесу на підприємстві

Організація обліку – це цілеспрямована діяльність керівництва щодо створення системи обліково-економічної інформації і безупинного її упорядкування для забезпечення управління необхідними даними. Ефективність здійснення цієї діяльності неможлива без її регламентації на підставі наказів, положень, графіків тощо, розробка яких є прерогативою керівника бухгалтерської служби – головного бухгалтера.

Якість складання кадрових документів сприяє чіткому послідовному виконанню функціональних обов'язків працівниками, гнучкій взаємодії

бухгалтерії з іншими структурними підрозділами підприємства, вирішенню багатьох управлінських питань, розв'язанню конфліктів, підтримці гарного мікроклімату в колективі.

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» власник або уповноважений орган несуть відповідальність за організацію обліку на підприємстві, в організації, установі [27].

Основними завданнями організації обліку праці та її оплати є такі (рис.).

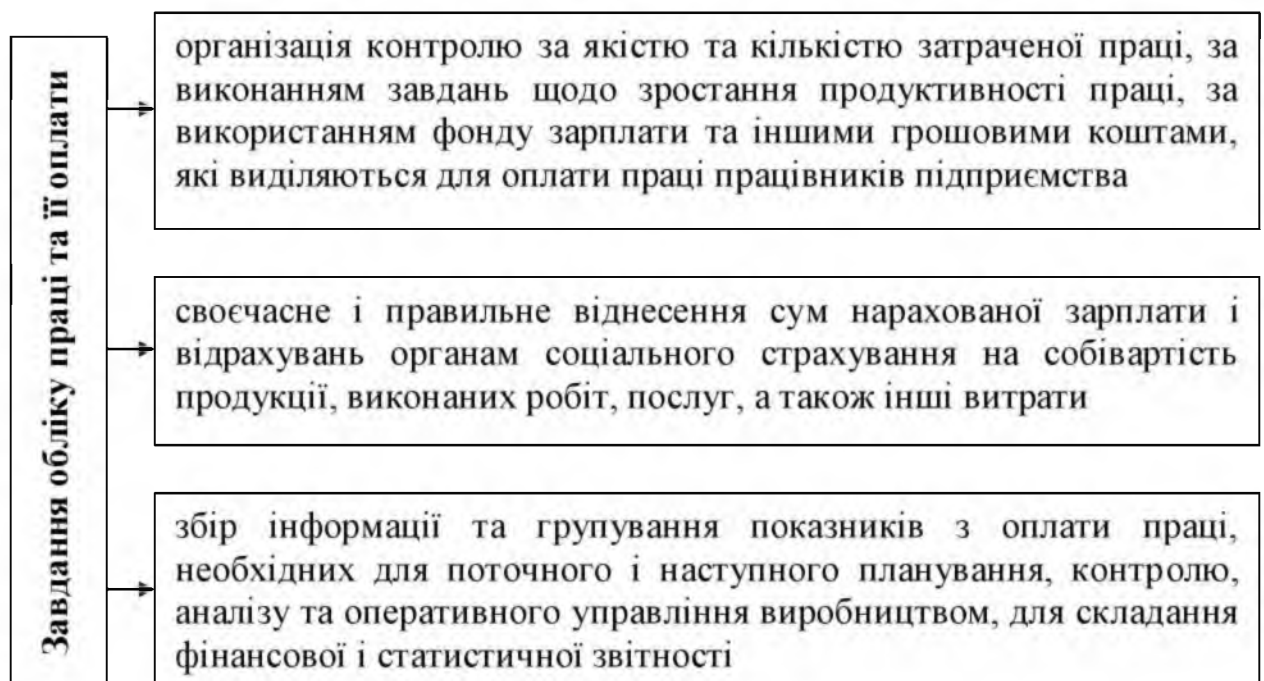


Рис. Основні завдання обліку праці

В наказі про облікову політику підприємства можуть наводитися такі основні питання з обліку праці та її оплати як : форми кадрової документації; зміни в організації праці; строк подання первинних документів з обліку праці до бухгалтерії підприємства; форми, системи, розміри зарплати та інших виплат; порядок обробки та зберігання первинних документів і реєстрів з обліку праці та її оплати; встановлення режиму роботи; нормування праці; порядок створення резервів на виплату відпусток, щорічної винагороди за вислугу років, винагород за підсумками роботи за рік [1, 8, 9, 11].

Кадрова служба – це самостійний структурний підрозділ, який підпорядковується керівникові підприємства або його заступникові по кадрах. Структура кадрової служби та її штатна чисельність залежать від виду підприємства, чисельності працюючих та окремих параметрів, що характеризують кадровий потенціал, вік і стать співробітників (оформлення пенсійних справ, декретних відпусток, листків непрацездатності, навчальних відпусток) тощо.

Розрізняють такі організаційні форми кадрової служби на підприємстві (рис.).

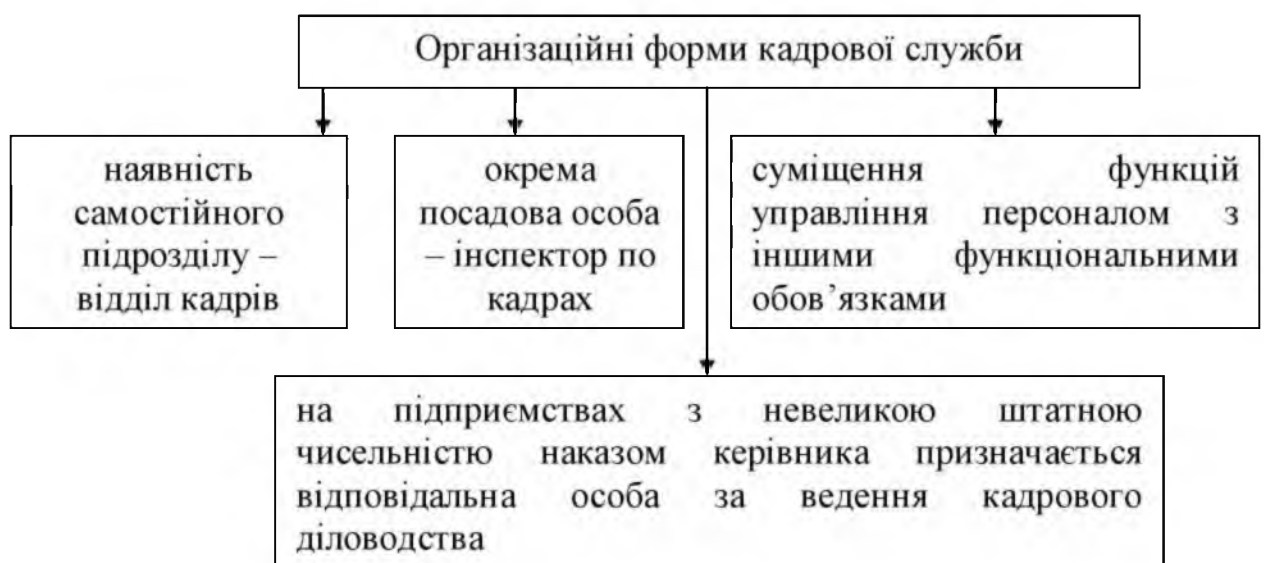


Рис. Організаційні форми кадрової служби

В подальшому розглянемо склад і види кадрової документації на підприємстві, яка регулює організацію праці.

Внутрішнім документом підприємства, який передбачає організацію роботи підприємства, обов'язки підприємства і працівників, порядок направлення працівників у відрядження, порядок надання відпусток є Правила внутрішнього трудового розпорядку.

Діючі типові правила внутрішнього трудового розпорядку для робітників і службовців підприємств, установ, організацій – це нормативний акт загальної дії, який поширюється на всі підприємства, установи,

організації незалежно від форм власності і підпорядкування, і в якому сформульовані загальні положення, що визначають трудовий розпорядок на підприємстві. Галузеві правила видаються на підставі типових правил міністерствами і відомствами за погодженням з відповідними профспілковими органами з урахуванням специфіки і особливостями певної галузі народного господарства (науки, культури тощо) [38, 43].

Внутрішній трудовий розпорядок на конкретному підприємстві, в установі, організації визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку, які затверджуються трудовими колективами за поданням власника або уповноваженого ним органу і профспілкового комітету. Вони доповнюються технічними правилами, інструкціями, які визначають порядок виконання роботи, спеціальні обов'язки працівників за окремими професіями, спеціальностями тощо. Ці правила розробляються на основі типових і галузевих правил. Правила внутрішнього трудового розпорядку мають бути розміщені на видному місці в цехах, відділах та інших структурних підрозділах.

Правила внутрішнього трудового розпорядку поширюються і на працівників, стосовно яких діють статuti і положення про дисципліну, за винятком питань, які регулюються безпосередньо статутами і положеннями про дисципліну. Як правило, статuti і положення про дисципліну поширюються лише на тих працівників, які виконують в даній галузі основну профілюючу роботу, а на інших працівників – Правила внутрішнього трудового розпорядку.

Штатний розклад - це документ, який складається на бланку підприємства і містить перелік посад, відомості про кількість штатних одиниць, посадові оклади, надбавки та місячний фонд заробітної плати, і підписується заступником керівника, а потім погоджується з головним бухгалтером і затверджується керівником підприємства, складається і затверджується щороку. Зміни до штатного розкладу вносяться наказом керівника підприємства [43].

Посадова інструкція – це документ, у якому зафіксовані завдання, функції, обов'язки, права і відповідальність посадової особи. На підприємствах для чіткої організації виробництва та планування роботи з метою раціонального розподілу праці на підприємствах повинні розроблятися також посадові інструкції щодо конкретної штатної посади.

Посадові інструкції працівників дають змогу: встановити для кожного працівника перелік належних до виконання операцій; визначити та закріпити обов'язки кожної особи, а також її права та персональну відповідальність; контролювати виконання роботи кожного виконавця, оцінити її результати.

При розробці посадових інструкцій використовуються типові і галузеві інструкції. При складанні посадових інструкцій необхідно керуватися Довідником професій працівників, який є загальним для всіх видів економічної діяльності. У цьому довіднику відображені специфічні для різноманітних посад кваліфікаційні характеристики, на підставі яких з урахуванням специфіки підприємств працівники відділу кадрів та керівники структурних підрозділів розробляють посадові інструкції для кожної посади окремо.

Посадові інструкції узгоджуються з юристом і затверджуються керівником підприємства у встановленому порядку та доводяться до відома виконавців під розписку із зазначенням дати ознайомлення. При складанні посадових інструкцій потрібно дотримуватися єдиного підходу до їх побудови, послідовності викладення, а також чіткості і ясності формулювань, які забезпечують їх однозначне розуміння працівником.

На підставі посадової інструкції укладається трудовий контракт з працівником. Трудовий контракт і посадова інструкція використовуються при розгляді конфліктних ситуацій між роботодавцем і працівником. При реорганізації, скороченні штатів тощо коли виникає необхідність перерозподілу функцій і посадових обов'язків, до посадової інструкції вносяться зміни на підставі наказу керівника підприємства. Крім того,

посадові інструкції повинні бути змінені і знову затверджені при: зміні назви підприємства, зміні назви посади [9].

На вітчизняних підприємствах зустрічаються випадки, коли у посадових інструкціях має місце підміна прав персоналу його обов'язками і навпаки. Зокрема, поширеною помилкою є віднесення до переліку обов'язків організації бухгалтерського обліку, оскільки головний бухгалтер організовує роботу підлеглих, здійснює контроль за правильним веденням обліку в структурних підрозділах підприємства, раціональним використанням майна тощо. На деяких підприємствах у посадових інструкціях облікового персоналу розділ «Обов'язки» обмежується декількома пунктами, хоч є основним в документі та повинен містити детальний перелік усіх робіт, виконуваних працівниками. Крім цього, дуже стислим у посадових інструкціях є розділ «Відповідальність». На нашу думку, даний розділ повинен містити чітке формулювання пунктів відповідальності персоналу.

В подальшому детальніше розкриємо результати вивчення нами стану регламентації облікового процесу та праці облікового персоналу на підприємствах.

Ми засвідчуємо формальний підхід керівництва таких підприємств до розробки організаційних регламентів, а саме це стосується несуттєвих питань таких як : назва документа, наявність інших показників-реквізитів – дати, номеру, підпису. Достатньо часто назва документа неповністю відображає його зміст. Зокрема, у наказі «Про облікову політику» розкриваються лише питання щодо визнання, оцінки, класифікації, розподілу та списання об'єктів обліку. Назва наказу «Про організацію обліку та облікову політику» дещо викривляє зміст поняття «облікова політика», яка охоплює не лише методичний та технічний аспекти обліку, а й організаційний. На нашу думку, саме наказом доречно затвердити Положення про облікову політику підприємства – документ внутрішнього користування, який містить положення щодо організації, технології, техніки та методики обліку на підприємстві.

Має місце практика використання застарілих організаційних регламентів з обліку. Це стосується наказу про облікову політику, посадових інструкцій. Багато положень в документах суперечать реальності і втрачають свою сутність через постійні зміни в законодавстві щодо фінансової звітності та оподаткування.

По своїй структурі документи підприємств в цілому структуровані, проте їх структура не завжди раціональна. Наприклад, у посадових інструкціях облікового персоналу окремим розділом виділяються кваліфікаційні вимоги. Ми вважаємо, їх слід вказати в розділі «Загальні положення». У Наказі про облікову політику не потрібно включати розділ «Умови праці та режим роботи», оскільки такі питання розкриваються у колективному договорі і поширюються на весь персонал.

Показник чисельності працівників облікового складу на певну дату звітного періоду, наприклад, на перше або останнє число місяця, включаючи прийнятих та виключаючи тих працівників, які вибули в цей день, називається облікова чисельність персоналу. Всі працівники, які прийняті на постійну, сезонну, а також на тимчасову роботу терміном один день і більше, з дня зарахування їх на роботу формують обліковий склад працівників підприємства [1, 10].

Перелік розпорядчих документів з особового складу такий:

- наказ (розпорядження) про приймання на роботу (П-1),
- наказ (розпорядження) про переведення на іншу роботу (П-5),
- наказ (розпорядження) про надання відпустки (П-6),
- список №__ про надання відпустки (П-7),
- накази про заохочення та попередження,
- наказ (розпорядження) про припинення трудового договору (контракту) (П-8),
- накази про внесення змін до трудової книжки.

Для обліку прийнятих на роботу працівників використовують Наказ (розпорядження) про прийняття на роботу, на підставі якого відділ кадрів

робить відповідні записи в трудову книжку, заповнює документ первинного обліку – особову картку працівника. Особова картка – це документ, який містить найсуттєвішу інформацію про особу. Особові картки комплектують за структурними підрозділами підприємства та апарату управління. Бухгалтерія теж відкриває особову картку на кожного працівника. Картки комплектують в алфавітному порядку, створюють картотеку працівників.

Особи, які влаштовуються на роботу повинні подати власнику підприємства особисту трудову книжку, оформлену в установленому порядку. Трудова книжка - основний документ про трудову діяльність працівника, який призначений для встановлення його загального, безперервного та спеціального стажу. Особи, які приймаються на роботу вперше, отримують трудову книжку за місцем працевлаштування.

На зарахованого на підприємство працівника, відділ кадрів формує особову справу. Особова справа – це сукупність документів, які містять найповніші відомості про працівника і характеризують його біографічні, ділові та особисті якості. В особовій справі працівника підшиваються такі документи як : опис документів; особовий листок з обліку кадрів; автобіографія; копії документів про освіту; заява про прийняття на роботу; наказ про прийняття на роботу; копія трудового контракту; посадова інструкція [11, 15].

Дуже важливо пам'ятати, що при роботі з документами з особового складу необхідно враховувати, що персональні відомості про факти, події і обставини трудової діяльності і приватного життя громадян є конфіденційною інформацією.

2.3. Методика аналітичного та синтетичного обліку праці та її оплати

Облік праці і заробітної плати займає одне із центральних місць в системі обліку на підприємстві.

Важливою передумовою для нарахування заробітної плати є облік використання робочого часу (явки на роботу, фактично відпрацьований час, простої, запізнення, прогули і невиходи на роботу з різних причин).

Для забезпечення правильного нарахування заробітної плати необхідно точно обліковувати виробіток продукції або обсяг робіт, виконаних кожним працівником.

В подальшому розглянемо детальніше порядок документування обліку використання робочого часу і виробітку.

Табель обліку використання робочого часу – поіменний список усіх працівників відділу, служби чи іншого структурного підрозділу підприємства з відмітками навпроти кожного прізвища про використання працівником робочого часу протягом облікового періоду. Облік явок на роботу і використання робочого часу здійснюється в таблиці методом суцільної реєстрації, а саме відмітки всіх, хто запізнився тощо, або шляхом реєстрації тільки відхилень (неявок, запізнень і т.д.). Форми П-12 та П-13 застосовуються для обліку робочого часу всіх категорій працівників, для контролю за дотриманням працівниками встановленого режиму робочого часу, для отримання даних про відпрацьований час, розрахунку заробітної плати, а також для складання звітності з праці. При прийомі на роботу працівникові присвоюється табельний номер, а в трудовій книжці робиться позначка про його зарахування на підставі наказу керівника підприємства [38].

Контроль за своєчасною явкою працівників на роботу та її закінченням організовується за такими системами.

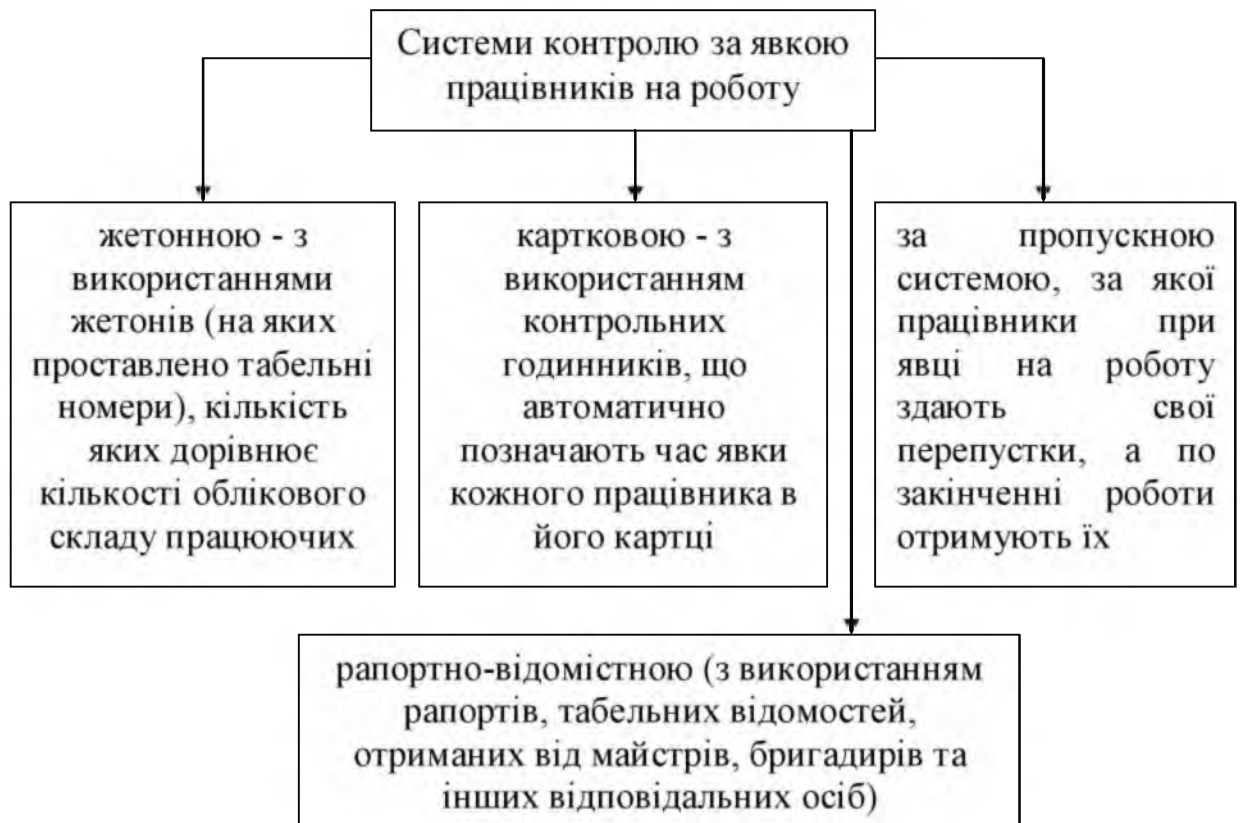


Рис. Системи контролю за явкою працівників на роботу

Ведеться табель окремо по кожному цеху і відділу табельниками або бригадирами, майстрами тощо. У таблиці позначається кількість відпрацьованих годин кожним працівником, неявки на роботу (за допомогою умовних позначок-шифрів).

Слід відмітити, що на підприємствах табельний облік в основному ведуть спрощено, тобто у таблиці відзначають лише відхилення від нормальної тривалості робочого дня (запізнення, прогули), неявки на роботу із зазначених причин (відпустки, відрядження тощо), понаднормові роботи та ін. У цьому випадку по закінченні місяця підраховують загальний календарний фонд робочого часу, час невиходів та інших втрат.

На великих підприємствах табель веде табельник, який функціонально входить до складу кадрової служби. На невеликих підприємствах ці функції покладаються на керівників підрозділів чи їхніх підлеглих. У такому випадку табель підписується відповідальною особою (табельником) і керівником структурного підрозділу (служби). На деяких підприємствах встановлюється

правило обов'язкового підписання (чи візування) у начальника виробництва чи головного інженера. Як правило, строк здачі табеля підрозділами у відділ кадрів встановлюється не пізніше другого робочого дня періоду, наступного за звітним [10, 11].

Ми встановили, що одним із різновидів типової форми Табеля обліку використаного робочого часу, найбільш зручним, є форма №Т-13, яка застосовується як у ручному, так і в електронному режимі. Особливо зручна така форма на підприємствах із великими підрозділами чи, навпаки, на підприємствах (в установах, організаціях) з малою кількістю працівників

Оформлений табель обліку використання робочого часу засвідчується підписами осіб, відповідальних за його заповнення, і у встановлений строк передається у відділ кадрів, де після перевірки правильності заповнення даних працівник відділу кадрів також підписує табель і передає його в бухгалтерію для нарахування заробітної плати. Наприкінці місяця дані табелів підсумовуються по кожному працівнику, а також по цехах і відділах і передаються до бухгалтерії. Ці дані необхідні для контролю за використанням робочого часу і для нарахування заробітної плати працівникам підприємства за звітний місяць.

Під обліком виробітку розуміють сполучення способів одержання інформації, порядку її запису і застосування форм первинних документів. Залежно від технології та організації виробництва застосовують різні системи обліку продукції або виконання робіт.

Відрядна система оплати праці вимагає обов'язкового підтвердження обсягу виконаної роботи одним або декількома робітниками методом відображення даних у первинних документах. Найбільш популярними стали уніфіковані документи на виробіток – наряди і рапорти або відомості виробітку бригади. Наряд найчастіше використовують підприємства з індивідуальним і дрібносерійним характером виробництва, коли робітники виготовляють одиничні вироби або зайняті на ремонтних роботах [1].

Наряди виписують на окремі робочі процеси, передбачені нормами, на комплекс робіт, на кожний обліковий об'єкт відповідно до технічної документації і видаються бригаді або робітнику до початку роботи. Наряди на відрядну або акордну роботу є основними документами для обліку виконаних робіт і їх якості, нарахування заробітної плати, що належить бригаді або окремому робітнику. Слід зазначити, що роботи можуть виконуватися одним робітником або бригадою. Тому на багатьох підприємствах широко застосовують бригадний наряд, який є основою обліку виробітку. По закінченні бригадою або робітником заданої роботи, а також в кінці місяця майстер закриває наряд, нормувальник перевіряє правильність застосування норм і розцінок, після чого наряд затверджується виконавцем робіт.

Наряди підписуються майстром, контролером, нормувальником, економістом. Основними реквізитами нарядів є такі як : номер наряду; дату видачі; прізвище, ім'я, по-батькові; табельний номер робітника; шифр цеху, дільниці; вид оплати; шифр виробничих витрат; кількість виробітку у натуральному виразі; норма часу, розцінка за розрядом роботи.

Перевірені і підписані наряди передаються для затвердження спеціально уповноваженій особі (головному інженеру управління і т.п.) і тільки після цього надходять у бухгалтерію для опрацювання вручну або на комп'ютері при автоматизованій формі обліку. Проте наряди мають такий недолік, що в них неможливо здійснити контроль за рухом деталей у процесі їх технологічної обробки, а це призводить до приписок обсягу робіт, до укриття бракованої продукції. Як вихід з даної ситуації, доцільно складати в розрізі цехів і дільниць баланси руху деталей, у яких показувати залишок деталей на початок місяця, надходження за місяць, та залишок на кінець місяця. Кількість готових деталей визначається балансовим методом: залишок на початок місяця + надходження за місяць – залишок на кінець дорівнює кількості готових деталей.

У даний час використовуються такі системи обліку виробітку.

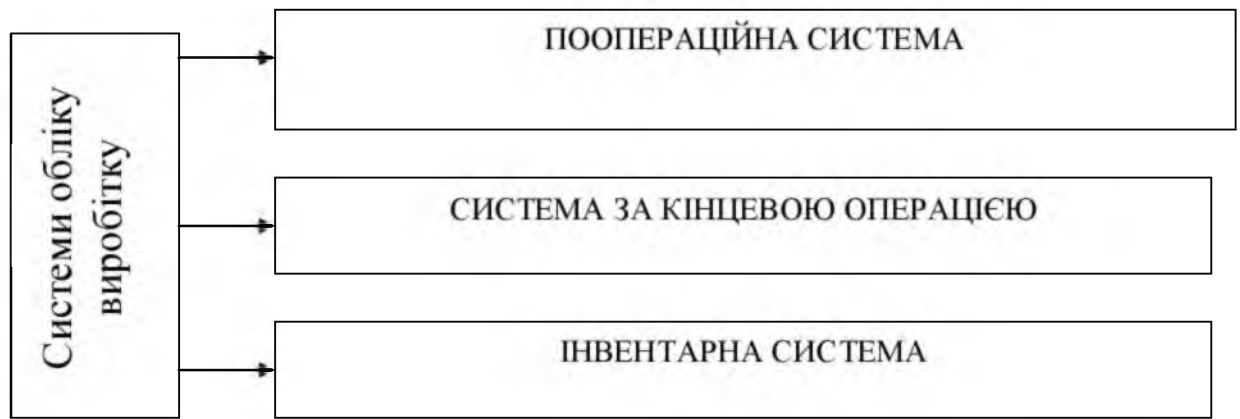


Рис. Системи обліку виробітку

Послідовне виконання обсягу робіт фіксується в індивідуальних або бригадних нарядах, які здаються до бухгалтерії або обчислювального центру для нарахування заробітної плати. Система обліку виробітку за кінцевою операцією і виробленою продукцією передбачає облік готових виробів, прийнятих відділом технічного контролю для здачі на склад або передачі на іншу виробничу дільницю і є найбільш поширена при бригадній формі організації праці. При цьому праця бригади за зміну є закінченим циклом виробництва із задачею готової продукції згідно з приймально-здавальними накладними на склад.

До первинних документів про виробіток відносяться рапорт або відомості виробітку бригади. При розподілі бригадного заробітку враховують коефіцієнт трудової участі (КТУ) кожного члена бригади.

Облік виробітку продукції у серійному виробництві здійснюється за допомогою маршрутних карт, які виписує виробничий відділ на підставі технологічних карт, у яких вказується номер вузла чи деталі, номер операції, розряд робіт, норма-години і розцінки, виконавці робіт, а також результат приймання (придатні, брак). Суть маршрутної карти полягає в тому, що в маршрутному листі вказуються всі операції за технологічною документацією, які виконуються на дільниці чи в цеху до передачі в інший. Контролер ВТК записує в документі кількість прийнятих деталей і браку в розрізі виконавців. У масових виробництвах застосовують як правило, змінний рапорт без

маршрутного листа. Інколи ведуть журнал (відомість) обліку робіт, у якому проти прізвища кожного робітника щоденно проставляють кількість однорідного виробітку.

При випуску продукції, що виявилася браком, оформляють акт на брак або відомість на брак, де вказують браковану продукцію, причини і винних осіб, собівартість і суму втрат від браку. Такі документи складаються контролером ВТК, майстром, бригадиром або іншою посадовою особою і підписуються начальником цеху, ділянки, виконавцем робіт. Також брак можна фіксувати в нагромаджувальних відомостях, у які заносяться дані про причини і винуватців браку.

Облікові аспекти системи оплати праці регламентовані П(С)БО 26 «Виплати працівникам», яке визначає методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про виплати (у грошовій і не грошовій формах) за роботи, виконані працівниками та її розкриття у фінансовій звітності [60]. Представимо деякі визначення згідно даного положення.

Вартість поточних робіт, виконаних працівником, - збільшення теперішньої вартості зобов'язання за програмою з визначеною виплатою в результаті виконання робіт працівником у звітному періоді. Вартість раніше виконаних робіт працівником - збільшення теперішньої вартості зобов'язання за програмою з визначеною виплатою щодо робіт, виконаних працівником у попередніх періодах, яке виникає у звітному періоді в результаті запровадження виплат по закінченні трудової діяльності чи інших довгострокових виплат працівникам або в результаті їхніх змін. Виплати за невідпрацьований час, що не підлягають накопиченню, - виплати за невідпрацьований час, право на які не поширюється на майбутні періоди. Виплати за невідпрацьований час, що підлягають накопиченню, - виплати за невідпрацьований час, право на отримання яких працівником може бути використано в майбутніх періодах. Поточні виплати працівнику - виплати працівнику (окрім виплат при звільненні та виплат інструментами власного капіталу підприємства), які підлягають сплаті в повному обсязі протягом

дванадцяти місяців по закінченні місяця, у якому працівник виконував відповідну роботу [60].

Поточні виплати працівникам включають: заробітну плату за окладами та тарифами, інші нарахування з оплати праці; виплати за невідпрацьований час (щорічні відпустки та інший оплачуваний невідпрацьований час); премії та інші заохочувальні виплати, що підлягають сплаті протягом дванадцяти місяців по закінченні періоду, у якому працівники виконують відповідну роботу тощо [60].

Зазначимо, що при організації обліку розрахунків за виплатами працівникам повинні бути вирішені такі завдання:

- своєчасний облік та контроль за якістю та кількістю затраченої праці, її продуктивності, робочого часу;
- своєчасне та правильне нарахування заборгованості працівникам з оплати праці за її видами;
- правильне утримання обов'язкових платежів із заробітної плати;
- своєчасна виплата заробітної плати робітникам, податків до бюджету та відповідних фондів.

До фонду заробітної плати належить основна заробітна плата, додаткова заробітна плата та інші заохочувальні і компенсаційні виплати [23].

Основна заробітна плата нараховується за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки) за відрядними розцінками, тарифними ставками та посадовими окладами службовців. Додаткова заробітна плата нараховується за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Сюди входять: надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів у розмірах, передбачених чинним законодавством (за високу кваліфікаційну майстерність, за знання іноземної мови), премії за виробничі результати, винагороди за вислугу років, стаж роботи, оплата за працю у вихідні та святкові дні. До фонду додаткової

заробітної плати також належать оплата щорічних і додаткових відпусток, компенсація за невикористану відпустку. До інших заохочувальних та компенсаційних виплат належать виплати у вигляді винагород за підсумками роботи за рік, винагороди за винаходи і раціоналізаторські пропозиції, матеріальна допомога, оплата простоїв не з вини працівника та ін. [23].

Нарахування заробітної плати здійснюється на підставі відповідних первинних і зведених документів. Для нарахування основної заробітної плати працівникам з погодинною оплатою праці необхідні відомості про посадові оклади (штатний розклад), присвоєні розряди (накази), годинні тарифні ставки, а також дані табельного обліку відпрацьованого ними часу за відповідний період (місяць). Для нарахування основної заробітної плати працівникам, яким встановлена відрядна оплата праці, необхідно мати обсяг їх виробітку за відповідними розцінками. При відрядній оплаті праці або оплаті за кінцеву продукцію обсяг виробленої продукції (виконаних робіт і послуг) оформляється такими документами: накладними на здавання продукції, квитанціями на оплату вартості послуг, актами - процентовками на обсяг виконаних робіт, актами (довідками) про приймання виконаних робіт та ін.

Є такі види зобов'язань, пов'язаних з обліком заробітної плати: заборгованість по виплаті заробітної плати; заборгованість по утриманнях із заробітної плати; заборгованість по нарахуваннях на заробітну плату.

Закон України «Про оплату праці» встановлює державну соціальну гарантію у вигляді мінімальної заробітної плати, яка є обов'язковою на всій території України для підприємств усіх форм власності. Мінімальна заробітна плата - це законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту некваліфіковану працю, нижче від якого не може провадитися оплата за виконану працівником місячну або погодинну норму праці (обсяг робіт). Якщо зарплата виплачується у розмірі нижчому, ніж законодавчо встановлена, то дане порушення тягне за собою накладення штрафу на посадових осіб підприємств[23].

Мінімальна заробітна плата у 2019 році в Україні регулюється Законом України «Про Державний бюджет на 2019 рік» [21] за поданням Міністерства фінансів України та її розмір такий : з 1 січня 2019 року мінімальна заробітна плата склала – 4173грн. Станом на 1 липня 2019 року мінімальна заробітна плата не змінювалась і до кінця 2019року складе 4173 грн.

Мінімальна заробітна плата є державною соціальною гарантією, обов'язковою на всій території України для підприємств усіх форм власності і господарювання та фізичних осіб, які використовують працю найманих працівників, за будь-якою системою оплати праці.

Облік розрахунків з оплати праці проводиться на підставі форми № П-6 «Розрахунково-платіжна відомість працівника» і № П-7 «Розрахунково-платіжна відомість (зведена)».

Розрахунково-платіжна відомість працівника (форма № П-6) використовується для нарахування зарплати по кожному працівнику підприємства. Розрахунково-платіжна відомість (зведена) (форма № П-7) містить зведену інформацію по всьому підприємству і використовується для заповнення державної статистичної звітності.

Для обліку розрахунків з персоналом з оплати праці за всіма видами заробітної плати, премій, допомог тощо використовується пасивний, балансовий, розрахунковий рахунок 66 «Розрахунки за виплатами працівникам», який є такі субрахунки: 66.1 - «Розрахунки за заробітною платою»; 66.2 - «Розрахунки з депонентами»; 66.3 - «Розрахунки за іншими виплатами».

На даному рахунку ведеться узагальнення інформації про розрахунки за виплатами працівникам облікового та необлікового складу підприємства.

За дебетом рахунку 66 відображається виплата основної та додаткової заробітної плати, премій, допомоги по тимчасовій непрацездатності тощо; вартість одержаних матеріалів, продукції та товарів у рахунок заробітної плати (погашення заборгованості перед працівниками за іншими виплатами); утримання податку з доходів фізичних осіб, відрахування на

загальнообов'язкове державне соціальне страхування, платежів за виконавчими документами та інші утримання з виплат працівникам.

За кредитом рахунку 66 відображаються нарахована працівникам підприємства основна та додаткова заробітна плата, премії, допомога по тимчасовій непрацездатності, інші належні до нарахування працівникам виплати. На субрахунку 663 «Розрахунки за іншими виплатами» ведеться облік розрахунків за виплатами, що не належать до ФОП, зокрема допомога по безробіттю, допомога по тимчасовій непрацездатності.

Аналітичний облік розрахунків ведеться за кожним працівником, видами виплат та утримань.

Щоб визначити заробітну плату, яка підлягає виплаті кожному працюючому, роблять розрахунок виробітку за місяць з відкиданням від цієї суми необхідних утримань. Розрахунок здійснюють в розрахунковій або розрахунково-платіжній відомості. Розрахунково-платіжні відомості складають щомісячно по кожному цеху, фермі, допоміжній службі або відділу з групуванням прізвищ робітників і службовців за окремими категоріями працюючих та іншими ознаками. Розрахункові відомості по заробітній платі працюючих за місяць складаються із розділів «Нарахування заробітної плати», «Відраховано, передано, внесено, виплачено», «Належить на 1-ше число сума до виплати». Розрахунково-платіжні відомості виконують подвійну функцію: 1) за їх допомогою виконуються розрахунки з працюючими; 2) вони є формою аналітичного обліку рахунка 66.

Відображення витрат підприємства на оплату праці можна здійснювати трьома способами:

- 1) за допомогою рахунків класів 8 і 9;
- 2) за допомогою рахунків тільки класу 9;
- 3) малими і неприбутковими підприємствами за допомогою рахунків класу 8.

Синтетичний облік розрахунків за виплатами персоналу здійснюється в Журналі 5 (розділ III) – для підприємств, що ведуть облік витрат лише з

використанням рахунків класу 9 «Витрати діяльності»; в Журналі 5А (розділ 3А і 3Б) - для підприємств, що ведуть облік витрат лише з використанням рахунків класів 8 «Витрати за елементами» і 9 «Витрати діяльності».

Заробітна плата має виплачуватись у строки, встановлені колективним договором, але не рідше двох разів на місяць через проміжок часу, що не перевищує 16 календарних днів.

Останнім часом підприємства використовують різні платіжні системи, за допомогою яких можна проводити розрахунки з працівниками. Зокрема, для розрахунків із зарплати досить часто застосовують банківські платіжні картки. З цією метою підприємство та банк укладають основний договір та договір про розрахунково-касове обслуговування підприємства щодо видачі зарплати з використання платіжних карток. Кошти призначені для виплати зарплати працівникам, підприємство перераховує на так званий транзитний рахунок банку – рахунок, який використовують для обліку платежів на певний термін до перерахування їх за призначенням відповідно до нормативних документів чи угод. Останній крок – перерахування зарплати працівникам. Для цього підприємство надає у банк реєстр зарахування на картрахунки працівників коштів, що є підставою для зарахування банком коштів на карткові рахунки працівників; платіжні доручення на сплату податків і зборів пов'язаних з нарахуванням заробітної плати; платіжне доручення на перерахування зарплати працівникам підприємства.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ПРОВЕДЕННЯ КАДРОВОГО АУДИТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Методичні засади кадрового аудиту

Аудит у сфері праці (кадровий аудит) – це система заходів із збору, аналізу інформації, оцінки на цій основі ефективності діяльності підприємства щодо організації праці та регулювання соціально-трудоких відносин. Аудит кадрового діловодства (аудит кадрів) – це комплексний аналіз кадрової документації та перевірка її відповідності вимогам українського законодавства та внутрішніх нормативних актів, що встановлюють порядок ведення кадрового діловодства. Кадровий аудит необхідний для :

- оцінки фактичного стану кадрового діловодства та правильності його ведення;
- виявлення випадків недотримання законів з описом ризиків і заходів відповідальності за порушення;
- усунення порушень закону шляхом виготовлення відсутніх документів до виникнення спірних ситуацій та конфліктів.

Об'єктами кадрового аудиту є трудовий колектив загалом, персонал підприємства, його діяльність.

До основних результатів кадрового аудиту включаються наступні :

- реальне уявлення про стан справ з кадровим діловодством та станом кадрових документів;
- виявлення всіх випадків порушень трудового законодавства з детальним описом потенційних ризиків для посадових осіб і відповідальності за перелічені порушення;
- обґрунтований план дій (рекомендації) щодо приведення у відповідність кадрової документації.

Проведення кадрового аудиту власними силами підприємства має ряд недоліків :

- великі витрати часу працівника кадрової служби на аудит кадрової документації;
- відсутність фахівця, який буде займатися кадровою роботою на час проведення аудиту;
- недосконалий аудит в силу незацікавленості працівника кадрової служби у виявленні порушень власної роботи.

Оптимальний результат при перевірці кадрових документів досягається виключно при роботі команди фахівців в області трудового права і кадрового діловодства.



Рис. Види кадрового аудиту

Для того, щоб краще зрозуміти суть кадрового аудиту представимо етапи його проведення (рис.).

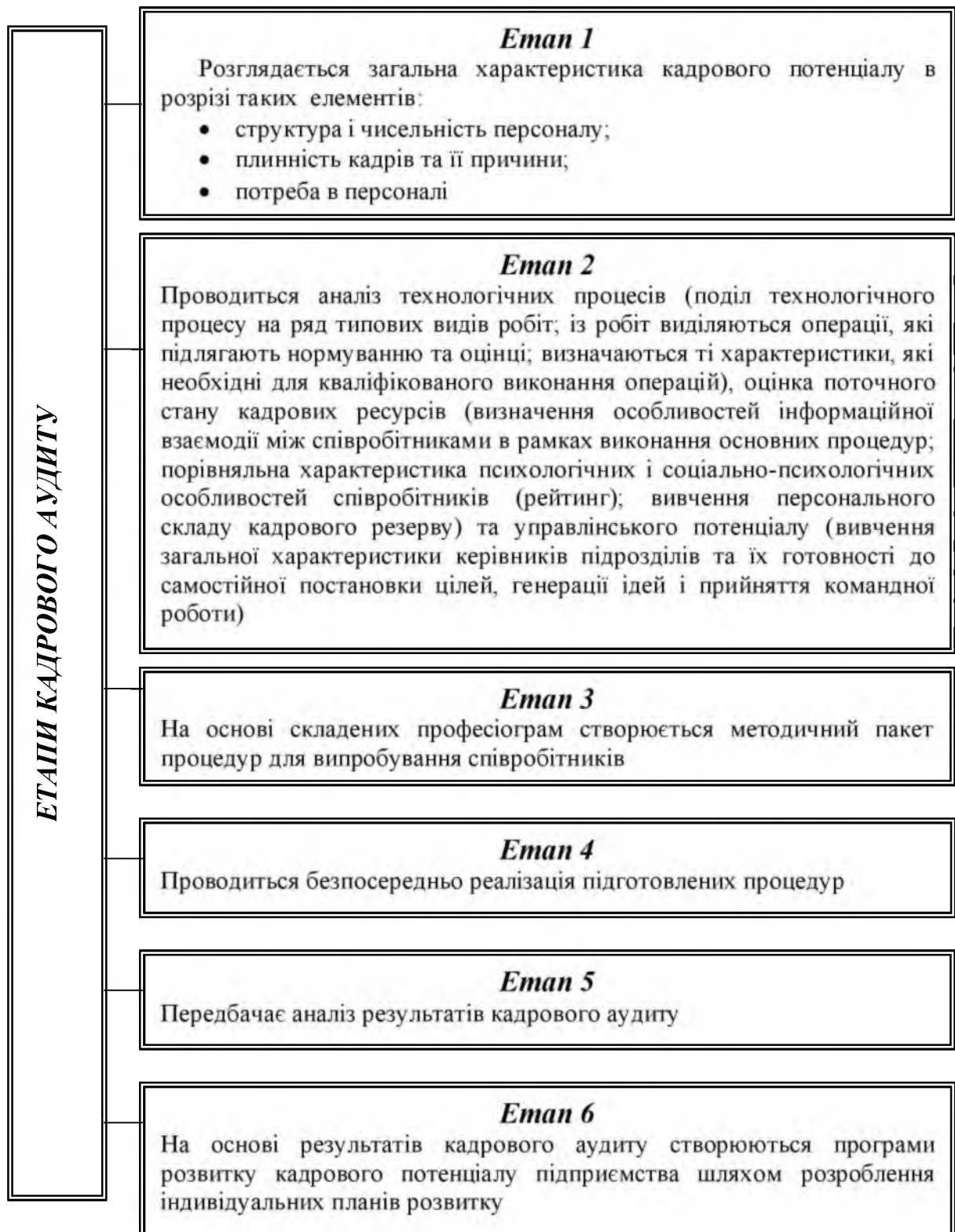


Рис. Основні етапи кадрового аудиту [66, С.1027]

Виходячи із представлених етапів можна стверджувати, що аудит у трудовій сфері здійснюється за трьома основними напрямками : 1) економічним; 2) організаційним; 3) технічним.

Класичний набір аудиторських перевірок може включати в себе аналіз: результативності та ефективності використання і функціонування персоналу з погляду його потенціалу; рівня організації праці; динаміки продуктивності праці; стану нормування праці та впливу конкретних норм на зростання виробітку; ефективності використання робочого часу; досконалість соціально-трудова відносин; ефективність систем оплати і форм стимулювання праці та інших важливих для конкретного підприємства напрямків у сфері праці [58].

Технологічно процес кадрового аудиту має складатися з таких кроків (рис.).

В подальшому охарактеризуємо детальніше основні етапи кадрового аудиту на підприємстві.

Підготовчий етап аудиторської перевірки передбачає розробку внутрішньофірмового документа (наказ, розпорядження), а також плану представлення та програм розгляду інформації, що аналізується. Аудит – форма науково-практичного дослідження, тому його результати мають ґрунтуватись на об'єктивних, порівнянних та вірогідних даних. Одне з головних завдань аудиту у сфері праці визначення ефективності здійснення програми управління і розвитку персоналу. Тому перед початком перевірки цілі і завдання програми мають бути чітко визначені та уточнені.

Наступний етап аудиторської перевірки – збір інформації. Тут використовуються такі основні джерела інформації для кадрового аудиту як :

- закони та інструкції;
- показники у сфері праці.



Рис. Технологічні елементи процесу кадрового аудиту

Необхідно здійснити науково обгрунтовану вибірку найбільш репрезентативних з погляду впливу на ефективність та прибутковість показників, структурувати їх за великими блоками, кожен з яких потрібно розглядати з позицій кількісної та якісної складової. Джерелом внутрішньої інформації є документація та звіти, у тому числі дані про рух персоналу підприємства, опис видів робіт і специфікацій, дані про витрати на набір та звільнення, навчання кадрів, анкети;

- анкетування й інтерв'ю працівників [57].

Це один з найдоступніших та найпоширеніших підходів до отримання даних для проведення організаційних змін. Опитування співробітників є особливо результативними для оцінки взаємовідносин в колективі, мотивації праці, ефективності діяльності керівництва, результативності системи винагород і компенсацій.

На етапі обробки та аналізу інформації необхідно обґрунтувати оцінку організації праці на підприємстві, порівнявши її з організацією праці на аналогічних підприємствах; використовуючи науково розроблені норми та рекомендації, опубліковані в літературі з організації праці, соціально-трудових відносин, з посиланнями на середньогалузеві норми та показники; використовуючи перехресні дані та системні перевірки.

Аудиторська перевірка в галузі управління персоналом повинна здійснюватися за такими напрямками:

- оцінка кадрового потенціалу організації, якісних і кількісних характеристик персоналу;
- діагностика кадрових процесів і процедур управління, оцінка їх ефективності.

Існують методики, які дають змогу оцінити ефективність управлінських заходів у вартісному вираженні. При розробці програм для оцінки ефективності управління персоналом важливим є включення в роботу самих співробітників служби управління персоналом.

Предметом перевірки також є організаційна культура підприємства. Така перевірка включає обговорення з вищим керівництвом питання про те, як проявляється організаційна культура, які зміни в ній є бажаними і як на неї можна впливати. Аудиторська перевірка може виявити резерви підвищення ефективності виробництва, вказавши на ставлення тих або інших груп працівників до форм і методів роботи керівництва, організації діяльності фірми, розстановки кадрів. Аналіз показників у процесі аудиту може бути виконаний з різною деталізацією відповідно до потреб замовника [67].

За результатами проведення кадрового аудиту даються рекомендації щодо оптимізації кадрової структури, навчання і підвищення кваліфікації. Слід зазначити, що результати кадрового аудиту завжди обговорюються із співробітниками, що є основою для подальшого кар'єрного консультування працівників підприємства. Поряд з тим керівництво отримує повну інформацію про свої кадрові ресурси, на основі якої можна побудувати довгострокові плани розвитку кадрового потенціалу.

Після завершення перевірки проводиться аналіз даних та формування рекомендацій щодо удосконалення організації праці, соціально-трудових відносин на підприємстві, планування і розробка заходів з реалізації рекомендацій. Готується звітний матеріал, який включає доповідь про результати аудиторської перевірки, оцінку та рекомендації. Можлива підготовка декількох спеціалізованих доповідей, орієнтованих на різні рівні управління з різною насиченістю фактичними матеріалами та рекомендаціями, що сприяє вищій результативності аудиту.

Результатом кадрового аудиту є висновок і докладний звіт, які відображають такі позиції:

- виявлені в документах кадрового діловодства порушення трудового законодавства і способи їх усунення;
- список обов'язкових документів кадрового діловодства, які відсутні на підприємстві (але при цьому є обов'язковими);
- рекомендації щодо виправлення виявлених порушень.

Складність і багатогранність об'єкта і цілей кадрового аудиту припускають використання різноманітного методологічного інструментарію проведення перевірки, який можна розділити на три основні групи методів:

1) організаційно-аналітичні, що припускають перевірку звітності, аналіз трудових показників, які свідчать про результативність діяльності організації та її персоналу. При цьому із загального числа трудових показників слід виділити тільки ті, які найбільшою мірою впливають на ефективність (прибутковість) організації, серед них - показники

використання робочої сили, робочого часу, якості праці, продуктивності праці, оплати праці та ін. Джерелами даної інформації служать документація та звітність організації, у тому числі баланс трудових ресурсів організації, опис робіт і специфікації, посадові інструкції, дані про недоліки на відбір, звільнення, навчання і перепідготовку кадрів, анкети та тести кандидатів на вакантні посади (робочі місця), рівень професійної захворюваності, виробничого травматизму, плинності і т.д.;

2) соціально-психологічні, які полягають у проведенні самостійних соціологічних опитувань, анкетування, індивідуальних і колективних бесід, інтерв'ювання працівників різних рівнів і категорій. Дана група методів найбільш результативна для оцінки задоволеності працею, ставлення до роботи, взаємин у колективі, мотивації до праці, ефективності діяльності керівництва та системи винагород і компенсацій і т.д.;

3) економічні, що дозволяють шляхом порівняння економічних і соціальних показників діяльності організації із законодавчо встановленими нормами і нормативами або з середніми або кращими в галузі (групі аналогічних організацій) показниками оцінити: конкурентоспроможність організації на ринку праці; ефективність функціонування служб управління персоналом; ефективність самого аудиту персоналу.

Залежно від цілей кадрового аудиту використовується велика кількість методичних процедур збирання доказів в соціально-трудої сфері, до яких відносяться такі як :

- порівняння (зіставлення досліджуваного рівня з нормативною базою, даними за попередній період цього підприємства чи аналогічних підприємств);
- групування (розкриття характеристик явища через групування та порівняння цих груп);
- аналіз (вивчення за елементами дослідження впливу окремих чинників на об'єкт);

- деталізація (поділ узагальнених показників на окремі за певними ознаками);
- зведення (форма узагальненого представлення різноманітних показників для оцінки певного процесу);
- експертні оцінки (висновки та оцінки спеціалістів з окремого питання чи об'єкта);
- статистичний аналіз (складання статистичних таблиць, рядів, використання статистичних методів, формул).

Для вироблення і обґрунтування рекомендацій в ході аудиторської перевірки повинні бути вивчені не тільки кількісні та якісні характеристики персоналу, а й весь спектр функцій управління персоналом, за допомогою яких досягається забезпечення інтересів організації.

3.2. Організаційна схема проведення кадрового аналізу на підприємстві

Слід зазначити, що персонал є складовою загальної системи кадрового аналізу будь-якого підприємства. Однак практика свідчить, що на підприємствах використовують лише окремі, непов'язані між собою інструменти кадрового аналізу персоналу, спрямовуючи основну увагу на оплату праці та її мотивацію.

Ми вважаємо, що кадровий аналіз найбільш правильно представляти як систему взаємопов'язаних елементів (цілей, задач, суб'єктів і об'єктів, функцій, ресурсів і результатів). Ці складові формують цілісність і якість системи, орієнтованої на досягнення цілей ефективного управління персоналом в умовах змінюваного зовнішнього і внутрішнього середовища.

На нашу думку, кадровий аналіз слід розглядати з двох боків :

1. як коригуючий кадровий контроль, визначаючи такі основні його цілі: підтримку кадрового планування; забезпечення гарантії надійності і

підвищення якості інформації про персонал; забезпечення координації в рамках функціональних підсистем системи управління персоналом; підвищення гнучкості в управлінні персоналом за допомогою своєчасного виявлення недоліків і ризиків для кадрової роботи та ін.;

2. як систему внутрішнього планування і контролю в сфері персоналу, що допомагає перетворити стратегічні установки у планові величини та конкретні заходи і сформувавши основні положення з управління персоналом. Його метою є підтримка управлінських рішень з питань оптимального використання трудового потенціалу та оцінки вартості людського капіталу, а у сферу його діяльності входять розробка і використання інструментів для отримання інформації стратегічного і оперативного характеру необхідної менеджменту щодо складу, якості персоналу, його оплати і продуктивності праці.

Тому буде справедливо звернути увагу на спрямованість кадрового аналізу на розвиток управління персоналом для досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення його економічної та соціальної ефективності, при цьому маючи за мету підвищення конкурентоспроможності системи управління персоналом.

Належність аналізу до функцій управління дозволяє сформувавши основні його завдання для реалізації напрямів ефективного використання персоналу. На основі проведеного дослідження та визначення потреб менеджменту в аналітичній інформації сформульовано такі основні завдання кадрового аналізу (рис.).

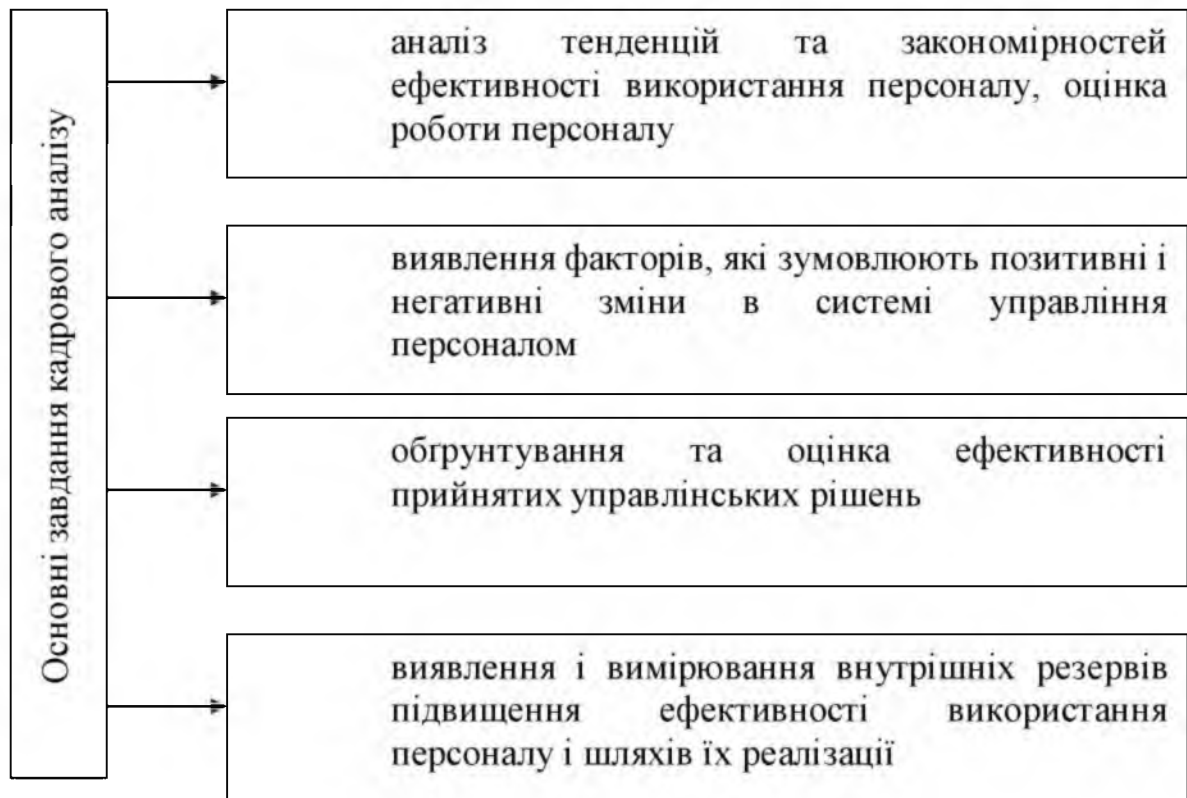


Рис. Основні завдання кадрового аналізу

За результатами аналізу витрат на використання персоналу визначають: відповідність темпів зростання продуктивності праці та темпів зростання витрат на використання персоналу; як розподіляти між працівниками різних категорій виплати соціального спрямування; як впливають витрати на використання персоналу на собівартість продукції.

Ми встановили, що у процесі проведення кадрового аналізу вивчаються питання організації соціально-трудова відносин на підприємстві, наявності трудового потенціалу, мотивації праці та систем її оплати, раціональності методів оцінки праці, правильності організації робочих місць, ефективності використання робочого часу, здійснюється система заходів зі збору інформації, її аналізу та оцінки. При цьому формується система показників, яка визначає стан економічної безпеки підприємства (рис.).



Рис. Показники економічної безпеки підприємства

Детальніше представимо розрахунок такого показника ефективності вжитих заходів щодо зміцнення кадрової складової економічної безпеки підприємства як критерій зміцнення кадрової складової економічної безпеки підприємства :

$$K_{кеб} = V_{зб} : (V_{п} + V_{л}), \quad (3.1)$$

де $K_{кеб}$ – критерій зміцнення кадрової складової економічної безпеки підприємства;

ВЗб – відвернений збиток (щодо кадрової складової економічного безпеки підприємства);

Вп – понесені підприємством превентивні витрати щодо зміцнення кадрової складової економічної безпеки підприємства;

Вл - понесені підприємством ліквідаційні витрати щодо зміцнення кадрової складової економічної безпеки підприємства [14].

Формула (3.1) свідчить про те, що зміцнення кадрової складової економічної безпеки підприємства залежить від розміру відверненого збитку, а також понесених підприємством витрат на здійснення превентивних заходів та ліквідації наслідків негативних подій. Понесені підприємством витрати на розробку та реалізацію превентивних заходів дадуть змогу знизити частоту настання негативних подій у негативних подій у сфері праці суб'єкта господарювання, а ліквідаційні витрати сприятимуть подоланню наслідків негативних подій. При цьому превентивні витрати можна легко оцінити, а ліквідаційні витрати носять ймовірносний характер і точній оцінці не підлягають [14].

Одним із напрямків кадрового аналізу є оцінка ефективності роботи персоналу.

Ефективність проведення судово-економічної експертизи залежить від правильного використання методів дослідження об'єктів експертизи [15, С.87].

Ми встановили, що зарубіжні аудитори у своїй роботі по оцінці персоналу фірми використовують таку класифікацію цілей оцінки персоналу (рис.).



Рис. Класифікація цілей оцінки персоналу

Варто зазначити, що ефективність використання персоналу у виробництві визначається задоволенням роботою, заробітною платою чи діями керівництва. Тому важливого значення набуває можливість оцінки якості персоналу як одного із стратегічних ресурсів підприємства. Проте серед науковців досі немає єдиного підходу до оцінювання ефективності системи управління персоналом [66, С.1028].

Процес оцінювання персоналу слід розглядати з трьох сторін : з одного боку як елемент управління, з другого – як систему атестації кадрів, а з третього – як необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу фірми, його сильних і слабких сторін і як результат – це основа для удосконалення його індивідуальних трудових здібностей і підвищення кваліфікації відповідно [66, С.1028].

З метою підвищення ефективності системи оцінювання персоналу, пропонуємо аудиторській фірмі впровадити точкову систему оцінки роботи працівників (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Точкова система для оцінки персоналу [52, С.519]

Код	Назва фактора	Точки, що асоціюються зі ступенем фактора				
		Найнижчий	Низький	Середній	Високий	Найвищий
А	Освіта	20	40	60	80	100
Б	Відповідальність	20	40	70	110	160
В	Професіоналізм	20	40	70	90	120
Г	Організаційні навички	20	40	60	80	100
Д	Творчий підхід	20	40	70	90	120

Для можливості аналізу кожного конкретного працівника підприємства аудиторі слід розробити нормативні показники для відповідних посад (табл..3.2).

Таблиця 3.2

Нормативні показники для посад за точковою системою оцінювання персоналу [52]

Фактори	Посади								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	60	100	40	60	80	80	60	100	100
Б	110	70	110	70	160	70	40	160	110
В	70	120	90	120	90	70	70	120	70
Г	80	60	100	100	40	100	80	80	60
Д	90	90	120	70	40	90	70	120	90
Разом	410	440	460	420	410	410	320	580	430

Досить ефективним методом оцінки керівників і спеціалістів є оцінка за досягненням поставлених цілей. Оцінка за цілями включає як правило, такі етапи:

- визначення кількох ключових функцій працівників;
- конкретизація кожної функції встановленням певних економічних показників (обсяг робіт, якість, витрати, прибуток тощо);
- визначення конкретних показників для оцінки результатів діяльності;
- порівняння досягнутих результатів із заздалегідь встановленими «стандартами виконання» і визначення оцінного бала;
- розрахунок середньої оцінки, що відображає рівень досягнення поставлених цілей.

На основі оцінки діючої системи управління персоналом аудиторської фірми, ми виробили наступні рекомендації щодо впровадження:

- 1) механізму поточної оцінки персоналу, спрямованого на оперативне вивчення компетенції;
- 2) програми призначеної для стимулювання кар'єрного росту співробітників;
- 3) механізму атестації працівників, націленого на визначення їх кваліфікації, рівня знань, практичних навичок, ділових і особистих якостей;
- 4) механізму виявлення потреб у навчанні та розвитку персоналу всіх категорій;
- 5) типову програму реабілітації персоналу;
- 6) механізму розрахунку премій, що мотивує персонал до виконання нестандартних (термінових) робіт і завдань і стимулює раціоналізаторську діяльність;
- 7) систему соціальних пакетів, диференційованих за категоріями персоналу та ін.

Вибір аудитором методу оцінювання роботи персоналу залежить від конкретних цілей, що стосуються кадрової політики, а саме: визначення забезпеченості підприємства необхідною чисельністю працівників; оцінка професійно-кваліфікаційного рівня персоналу; виявлення відповідності розміщення кадрів вимогам посади; оцінка потенційних можливостей співробітників; управління досягненнями.

Оцінювання персоналу дозволяє проаналізувати кадровий потенціал і є основою для проведення атестації, підвищення кваліфікації, забезпечення інформацією працівників про результати оцінювання, оцінки ступеня готовності підприємства до змін, виявлення існуючої корпоративної культури, визначення досягнення поставлених цілей.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атамас П. Й. Фінансовий облік : практикум. К. : ЦУЛ, 2017. 444с.
2. Авдеєнко А. А. Аудит необоротних активів підприємства. *Аудитор України*. 2007. №2. С. 4-10.
3. Андросова О. Ф. Методика аудиту основних засобів і нематеріальних активів та її вплив на якість аудиту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №3. Т.3. С.250-255. URL: http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2011_3_3/250-255.pdf.
4. Алаєв Р.О. Аудит : теорія і практика : навч. посіб. [2-е вид]. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”. 2004. 456с.
5. Аудиторська діяльність: особливості діяльності аудиторів в Україні та можливість залучення зарубіжного досвіду. URL: <http://naub.ua.edu.ua/2012/audytorskadiyalnistosoblyvosti-diyalnosti-audytoriv-v-ukrajini-ta-mozhlyvist-zaluchennya-zarubizhnoho-dosvidu>.
6. Баранова А. О. Аудит : навч. посіб. Х : ХДУХТ, 2017. 246с.
7. Бойко О. Чим сьогодні занепокоєні аудитори різних країн світу: міжнародний досвід, на який варто звернути увагу URL: <https://fz.ligazon.net/#/articles/FZ001292>.
8. Бондаренко О. М. Організація обліку : навч. посіб. К. : «НАУ-друк», 2009. 216с.
9. Бондарчук К. Заробітна плата в контексті соціально-економічного захисту найманих працівників. *Україна : аспекти праці*. 2010. №1. С.3-9.
10. Бачинський В. І., Куцик П. О., Медвідь Л. Г. Бухгалтерський облік (загальна теорія) : навч. посіб. Львів : Магнолія 2006, 2010. 319 с.
11. Верига Ю. А., Виноградова М. О., Гладких Т. В. Бухгалтерський облік: навч. посіб. За заг. ред. проф. Ю. А.Верига. К : Центр учбової літератури, 2010. 500 с.

12. Вівсяник, Т. Завдання аналізу витрат на оплату праці. *Наукові записки*. 2009. №15. С.23.
13. Геліч Н. В. Сучасні методи оцінки роботи персоналу підприємства. Матеріали 6 міжнародної науково-практичної конференції: «Стан , проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу і контролю у контексті сучасних концепцій управління». Львів, 2012. С.89-90.
14. Голяш І. Д., Романів С. Р. Використання методу гіпотетичних припущень у судово-економічній експертизі. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Прогнозування та моделювання соціально-економічних процесів сьогодення» [м.Київ, 13-14 січня 2017р.]. : ГО «Київський економічний науковий центр», 2017. С.87-90.
15. Гудзь Н. В., Денчук П. Н., Романів Р. В. Бухгалтерський облік : навч. посіб. Т. : ТНЕУ, 2015. - 384с.
16. Гуцаленко Л. В., Коцупатрий М. М., Марчук У. О. Внутрішньогосподарський контроль : навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2014. 496с.
17. Данилюк І. В. Облік розрахунків з оплати праці : шляхи вдосконалення. *Галицький економічний вісник*. 2009. №4. С.144-148.
18. Дікань Л. В. Судово-економічна експертиза : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2014. 431с.
19. Дудкевич С. Автоматизація обліку персоналу на підприємстві. *Довідник кадровика*. 2009. №3. С.64-73.
20. Іванова К. Сутність мотивації персоналу підприємства в умовах ЗЕД. Матеріали міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції: «Актуальні проблеми економіки і управління в сучасних соціально-економічних умовах».- Дніпропетровськ, 2012. С.98-99.
21. Закон України «Про державний бюджет України на 2019 рік». URL: <http://www.rada.gov.ua>.
22. Закон України «Про податок з доходів фізичних осіб» URL: <http://www.rada.gov.ua>.

23. Закон України «Про оплату праці» від 25.06.2009 р. № 1574-VI
URL: <http://www.rada.gov.ua>.
24. Закон про ЄСВ - Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 08.07.2010р. № 2464-VI. URL:<http://www.rada.gov.ua>.
25. Закон України «Про колективні договори та угоди» від 01.07.1993р. № 3356-XII, зі змінами URL: zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg.
26. Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» від 09.07.2003р. № 1058-IV URL: zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg.
27. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» №996-XIУ від 16.07.1999р. URL: zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg.
28. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 21.12.2017р. №2258-VIII. URL: zakon.rada.gov.ua.
29. Захарчин Г.М. Сучасні мотиватори праці персоналу підприємства. Матеріали науково-практичної конференції: «Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства». Львів, 2012. С.97-98.
30. Іванова К. Сутність мотивації персоналу підприємства в умовах ЗЕД. Матеріали міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції: «Актуальні проблеми економіки і управління в сучасних соціально-економічних умовах». Дніпропетровськ, 2012. С.98-99.
31. Каменська Т. О. Ризики в аудиті та їх оцінка. *Статистика України*. 2015. № 2. С. 43-45.
32. Каменська Т. О. Розгляд питань, що стосуються шахрайства при аудиторській перевірці. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2015. № 2. С. 2-9.
33. Качан Є. Зайнятість населення як складова ринку праці. *Наукові записки ТДНУ*. 2002. № 10. С.12-16.

34. Климко Т. Ю. Корпоративне шахрайство: реалії сучасності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка*. 2015. Вип. 46. С. 185-190.
35. Книжник Л. Ю. Якість аудиторських послуг в Україні : реалії та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 11. С. 56-60.
36. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971р. № 322-VIII, зі змінами URL: zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg.
37. Ковалев С.В. Система контролінга персонала промислової організації. М.:КНОРУС, 2010.264с.
38. Крупка Я. Д., Задорожний З. В. та ін. Бухгалтерський облік. Т. : ТНЕУ, 2018. 460с.
39. Кудирко О. М. Комп'ютеризація аудиту в Україні : актуальні проблеми та реальні перспективи. *Економіка та держава*. 2018. №9. С.34-38.
40. Лапшина І. А. Розвиток людського капіталу України в процесі євроінтеграції : моногр. Львів : НІСД, 2008. 332с .
41. Левицька О. Сутність, генезис та еволюція поняття «людські ресурси». *Україна : аспекти праці*. 2010. №1. С.37-42.
42. Лишиленко О. В. Бухгалтерський облік : підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2017. 670с.
43. Лучко М. Р. Основи складання консолідованої фінансової звітності : навч. посіб.Т. : ТНПУ. 2012.77с.
44. Лучко М. Р. Невизначеність та ймовірність господарських операцій : до питання бухгалтерського обліку. *Незалежний аудитор*. 2013. №5 (3). С.15-23.
45. Лучко М.Р. Пізнання в розвитку теорії бухгалтерського обліку. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Випуск 1 (2). С.33-38.
46. Максимова В. Ф. Особливості визначення суттєвості і ризиків у державному аудиту. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. № 1(45). С. 360-364.

47. Методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства, затверджені Наказом Міністерства фінансів України від 27.06.2013р. №635.
48. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Видання 2013року. К. : МФБ, АПУ, 2014. Частина 1. 978с.
49. Михайлишин Н. Сутність контролінгу персоналу та його роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Збірник матеріалів круглого столу «Система контролю:проблеми та перспективи розвитку». Тернопіль, 2011. С.35-39.
50. Мултанівська Т.В., Воїнова Т. С., Вороніна О. О. Аудит : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2010. 336 с.
51. Немченко В.В., Хомутенко В. В. Практичний курс внутрішнього аудиту : підручник. К:Центр учбової літератури, 2008. 240с.
52. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. К: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2002. 559с.
53. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. К. : Кондор, 2007. 224с .
54. Пашкевич М. С. Контроль : незалежний, внутрішній, державний : навч. посіб. : у 2 ч. Ч. 1. Незалежний аудиторський та внутрішньогосподарський контроль. Дніпро : НГУ, 2017.-182с.
55. Плаксієнко В. Я., Назаренко І. М. Безпаперова бухгалтерія : навч. посіб. К., 2018. 252с.
56. Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань, затверджене Наказом Міністерства фінансів України від 2 вересня 2014р. №879 URL: <http://www.rada.gov.ua>.
57. Пиронкова О. Кадровый аудит в условиях быстрого роста фирмы *Справочник кадровика*. 2003. №4. С.81-82.
58. Писаревська Г.І. Формування системи аудиту персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Випуск 13. Частина 4. С.153-157.

59. Пірятінська І. В. Методика оцінки економічної безпеки підприємства. Матеріали міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції: «Актуальні проблеми економіки і управління в сучасних соціально-економічних умовах». Дніпропетровськ, 2012. С.349-350.

60. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 26 «Виплати працівникам». URL: <http://www.rada.gov.ua>.

61. Починок Н. В. Аналітична підтримка прийняття рішень в системі процесного управління персоналом. Матеріали II міжнародної науково-практичної конференції: «Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні». Тернопіль, 2012. С.235-237.

62. Проблеми і перспективи розвитку статистики, аудиту та економічного аналізу : монографія. Тернопіль : Крок, 2016. 362с.

63. Пшенична А. Ж. Аудит : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2018. 320с.

64. Романів С. Р., Будник Л. А., Саченко С. І. Судово-економічна експертиза в Україні : її економічна суть та кадрове забезпечення. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 23. С.343-350.

65. Романів С.Р. Кадровий аудит: його сутність, завдання та основні елементи. Матеріали наукової Інтернет-конференції: «Теоретико-методологічні і науково-практичні засади інвестиційного, фінансового та облікового забезпечення розвитку економіки». Кам'янець-Подільський, 2011. С.244-245.

66. Романів С. Р., Голяш І. Д., Романів Р. В. Теоретичні аспекти кадрового аудиту оцінки системи управління персоналом. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №5. С.1025-1030.

67. Романів С. Р., Романів Р. В. Поняття внутрішнього аудиту ефективності корпоративного управління підприємства. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції: «Сучасні проблеми і перспективи розвитку обліку, аудиту та аналізу: теорія, методологія, організація». Херсон, 2013. С.110-112.

68. Романів С. Р., Михайлишин Н. П. Теоретичні засади функціонування комп'ютерного аудиту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. М. : Миколаївський національний університет ім. В.О.Сухомлинського. 2016. №10. С.971-976.

69. Романів С. Місце кадрового аудиту в системі управління трудовими ресурсами підприємства. Сучасні детермінанти фіскальної політики : локальний та міжнародний вимір : збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 10 вересня 2019 року). Тернопіль : ТНЕУ, 2019. С.274-277.

70. Рядська В. В., Петраков Я. В. Аудит : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2018.416с.

71. Савчук В. Внутрішній аудит в системі корпоративного управління підприємством. *Економіка України*. 2004. №5. С.50-55.

72. Саченко С. Кадровий аудит в системі менеджменту підприємства. Збірник матеріалів круглого столу «Система контролю : проблеми та перспективи розвитку». Тернопіль, 2011. С.57-61.

73. Синява Л. В. Еволюція розуміння сутності заробітної плати. *Держава та регіони*. Серія Економіка і підприємство. 2008. №2. С.200-205.

74. Синявец Т. Системный подход к контроллингу персонала . *Кадровик. Кадровый менеджмент*. 2008. №11. С.20-21.

75. Суха О.Р. Аудит: навч.посіб. Л.: «Новий Світ-2000», 2009. 284с.

76. Трофімчук Т. Проблеми та чинники реалізації людського капіталу на ринку праці України. *Україна : аспекти праці*. 2010. №5. С.24-29.

77. Урусова З.П. Аудит персоналу як засіб забезпечення ефективної управлінської діяльності. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 13. С.1423-1427.

78. Федоронько Н. І. Контролінг персоналу підприємства. Збірник матеріалів круглого столу «Контролінг в Україні:сучасний стан і тенденції розвитку». Тернопіль, 2012. С.85-87.

79. Франко Л. Трансформувала роль людського капіталу в процесі взаємодії факторів виробництва. Матеріали міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції: «Актуальні проблеми економіки і управління в сучасних соціально-економічних умовах». Дніпропетровськ, 2012. С.86-87.

80. Ченаш В.С. Аудит як засіб боротьби з шахрайством. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 2, Том 1. С.51 - 55

81. Черчик Л. Аудит у сфері праці. Матеріали міжнародної науковопрактичної конференції: «Сучасні кризові явища в економіці та проблеми облікового, контрольного і аналітичного забезпечення управління підприємством». Луцьк. 2010. С.47-48.

82. Шалевська О. Вітчизняний та зарубіжний досвід формування механізму мотивації персоналу. Матеріали міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції: «Теоретико-методологічні і науково-практичні засади інвестиційного, фінансового та облікового забезпечення розвитку економіки». Кам'янець-Подільський. 2011. Частина 2. С.117-119.

83. Швець Л. Сутність та особливості аудиту персоналу. Збірник матеріалів круглого столу «Система контролю : проблеми та перспективи розвитку». Тернопіль, 2011. С.68-71.

84. Шелешкова С. Заробітна плата як мотиваційна складова продуктивної зайнятості. Україна: аспекти праці. 2006. №2. С.9-16.

85. Шпанковська Н. Г. Аналіз господарської діяльності : теорія, методика, розбір конкретних ситуацій : навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2012. 328с.

86. Шпанковська Н. Г., Білова О. С. Внутрішньогосподарський контроль. Дніпропетровськ: НМетАУ, 2012. 154с.

87. Білоус Л. Й., Брич В. Я. Місце робітничих кадрів у структурі людських ресурсів. *Сталий розвиток економіки*. Міжнародний науково-виробничий журнал. 2015. № 3 (28). С. 11–17.

88. Брич В. Я., Борисяк О. В. Вплив депресивних ринків праці на управління персоналом підприємств. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2016. № 21 (10). С. 60–65.

89. Брич В. Я., Борисяк О. В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія“Економіка”*. 2017. Вип. 2 (50). С. 172-179.

90. Брич В. Я., Колодницька О. З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. № 4. 2015. С.72-76.

91. Брич В. Я., Смачило І. І. Соціальна відповідальність вітчизняних підприємств. *Технологический аудит и резервы производства*. 2014. Т. 5. №. 2. С. 36-39.

92. Іпїєгпаїіопаї Зїапсіагсіз о і' Зиргеге Аисїй Іпзіїїїїіопз [Електронний ресурс]. - Режим доступу : Іїр: // \у\у\у.І88аі.ор§ / сошро8Йе -347.1ііш.

93. Brych V., Borysiak O., Brych B. Digital marketing of energy service companies' personnel in the context of socio-economic development. Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension : collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi, in 3 Vol. // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia : VUZF Publishing House «St. Grigorii Bogoslov», 2019. Vol. 3. P. 309-317.