

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

## **АУДИТ ПЕРСОНАЛУ**

**Методичні рекомендації  
до практичних завдань  
та самостійної роботи студентів  
спеціальності 051 "Економіка"  
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
2019**

УДК 657.6(07.034)

A93

**Укладач** О. С. Лебединська

Затверджено на засіданні кафедри економіки та соціальних наук.  
Протокол № 7 від 28.12.2018 р.

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

**Аудит персоналу** [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до практичних завдань та самостійної роботи студентів спеціальності 051 "Економіка" першого (бакалаврського) рівня / уклад. О. С. Лебединська. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 69 с.

Подано методичні рекомендації до практичних завдань та самостійної роботи відповідно до робочої програми навчальної дисципліни. Їхнє використання дозволяє сформувати у студентів цілісне уявлення про особливості застосування аудиту діяльності економічних суб'єктів у сфері праці та трудових відносинах.

Рекомендовано для студентів спеціальності 051 "Економіка" першого (бакалаврського) рівня.

**УДК 657.6(07.034)**

© Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця, 2019

## Вступ

Світова економічна криза активізує науковий пошук нових підходів до об'єктивного оцінювання соціально-економічного становища конкретного підприємства, регіону, країни. Результати аудиторських обстежень дозволяють ухвалювати оптимальні управлінські рішення для соціально-економічного розвитку та подолання кризових наслідків. На сьогодні більшість фахівців погоджуються з думкою, що персонал є переважним за значущістю чинником ефективного функціонування та сталого розвитку сучасних підприємств. Саме працівники, які є носіями професійних, кваліфікаційних, інтелектуальних якостей, визначають досягнення підприємствами стратегічних цілей і забезпечують гідне місце на внутрішньому та зовнішньому ринках. Крім того, розвиток НТП на сьогодні поставив результати господарської діяльності в безпосередню залежність від працівників, їхньої зацікавленості в опануванні складної техніки й технологій, відповідальності, старанності та відданості справі, здатності до творчої й самостійної праці. Отже, персонал за значущістю ставлять на один рівень із матеріальними та фінансовими ресурсами, що обумовлює значні витрати на його залучення, навчання, створення гідних умов для розвитку й розкриття внутрішнього потенціалу. Усе це потребує поглиблення наукових досліджень щодо створення ефективної системи формування і використання трудового потенціалу працівників, удосконалення методів та інструментів управління ними, що обумовлює актуальність навчальної дисципліни "Аудит персоналу".

**Аудит персоналу** – це предметна область аудиту, спрямована на перевірку документообігу, обліку та звітності з праці та заробітної плати, із метою оцінювання їхньої відповідності встановленому законодавству й пошуку напрямів підвищення ефективності соціально-трудова відносин, конкурентоспроможності підприємства у трудовій сфері та ефективності функціонування служб управління персоналом.

**Об'єктом** є система принципів, наукових підходів і методів аудиту персоналу в умовах конкурентного середовища.

**Предметом** навчальної дисципліни є закономірності та способи формування, організації й ефективної реалізації аудиту персоналу на українські підприємства.

**Мета цієї навчальної дисципліни** – надання майбутнім фахівцям знань необхідних теоретичних основ, методичних рекомендацій, практичних

навичок, механізмів управління організацією, необхідних для оволодіння системними знаннями теорії та практики аудиту діяльності економічних суб'єктів у сфері праці та трудових відносин.

Вивчення навчальної дисципліни "Аудит персоналу" передбачає проведення практичних занять.

**Мета практичних і семінарських занять** – закріплення й поширення теоретичних знань із вивчення особливостей та перспектив формування аудиту персоналу в Україні, набуття навичок і вмінь аналізувати та критично осмислювати проблеми аудиту, розробляти пропозиції щодо їхнього вирішення.

У процесі практичних занять викладач здійснює оперативний і поточний контроль за засвоєнням студентами навчального матеріалу.

**Практичні заняття** проводять у формі семінарів, ділових ігор, ситуаційних завдань та розрахункових задач.

**Підготовка до семінарського заняття** передбачає самостійну роботу студентів з опрацювання отриманих за темою семінару питань із використанням додаткової літератури та інформації.

Традиційна форма проведення семінарського заняття передбачає виступи студентів із доповідями, повідомленнями з кожного питання з використанням мультимедійного проектора та обговорення дискусійних моментів. Керівну роль відіграє викладач, коментуючи виступи та роблячи висновки.

Активна форма проведення семінарського заняття передбачає якісні зміни взаємовідносин викладача і студентів шляхом надання їм нової ролі. Викладач (на попередньому занятті) призначає ведучого, який має уважно ознайомитися з темою та заздалегідь розробити регламент семінару. Ведучому надано право призначити доповідачів, а також опонентів із кожного питання. Студенти також виконують функції з оцінювання виступів, обґрунтовуючи свої рішення. Під час підбиття підсумків оцінку дій учасників дає викладач. Активну форму семінару рекомендовано для проведення занять до теми 7.

**Ділова гра** – це також активна форма проведення практичного заняття, яка ґрунтується на моделюванні конкретної ситуації.

**Вирішення завдань** є традиційною, але досить важливою формою проведення занять, що надає практичні навички в роботі з кількісними та якісними показниками. Перед кожним практичним заняттям студент має самостійно повторювати лекційний матеріал, засвоювати формули,

опрацьовувати рекомендовану літературу. Окремі елементи вирішення завдань, які потребують складних розрахунків, можуть виконуватися студентами в позааудиторний час. Кожна розрахункова задача потребує висновків.

Знання основних положень аудиту персоналу є необхідною основою управління персоналом, підвищення рівня професіоналізму й кваліфікації, економічної та соціальної доцільності професійної освіти, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що надасть можливість для ухвалення ефективних управлінських рішень під час виконання оперативних та стратегічних завдань організації.

## **Кваліфікаційні вимоги до студентів**

Необхідною навчальною базою дисципліни є засвоєння знань із попередніх фундаментальних та нормативних навчальних дисциплін: "Економіка підприємства", "Економіка праці та соціально-трудова відносина", "Аналіз, облік і аудит персоналу", "Управління персоналом", "Кадрове діловодство", "Менеджмент", "Організація праці".

Вивчення навчальної дисципліни "Аудит персоналу" є важливим елементом циклу економічних дисциплін, необхідних спеціалісту з менеджменту персоналу в умовах розвитку нових соціально-економічних відносин, які в умовах динамічності та жорсткої конкуренції мають орієнтуватися не лише на отримання прибутку, але й відповідати вимогам усіх зацікавлених сторін. У процесі навчання студенти здобувають необхідні знання під час проведення аудиторних занять: лекційних, практичних (семінарських). Найбільш складні питання винесено на розгляд і обговорення під час семінарських занять. Також велике значення у процесі вивчення та закріплення знань має самостійна робота студентів.

На практичних заняттях студенти розглядають ситуації з вітчизняної та закордонної практики, розв'язують задачі, які стосуються різних аспектів аудиту персоналу на підприємстві. Самостійна робота студентів полягає в розширенні кола їхніх знань із навчальної дисципліни шляхом вивчення додаткової інформації, визначеної викладачем. Усі види занять розроблено, відповідно до Європейської кредитно-трансферної системи організації навчального процесу.

У результаті засвоєння навчальної дисципліни у студентів мають бути сформовані конкретні компетентності в теоретичному та практичному аспектах цієї дисципліни. У процесі засвоєння навчальної дисципліни "Аудит персоналу" студент має набути таких компетентностей, відповідно до Національної рамки кваліфікацій:

**знання:**

основних парадигм науки "Аудит персоналу";

теоретичних і практичних засад аудиту персоналу на підприємстві;

змісту, завдань та принципів організації аудиту персоналу;

видів ресурсного забезпечення аудиту персоналу;

законодавчої бази та нормативно-правових вимог аудиту персоналу;

змісту, основних цілей та завдань, структури, наукових принципів, методів аудиту персоналу, наукових принципів і методів кадрового діловодства та його ролі в аудиті персоналу;

наукових принципів та методів кадрового діловодства, його ролі в системі аудиту персоналу, специфіки укладання аудиторської документації з урахуванням нормативно-правових вимог;

змісту заходів із формування та використання кадрового складу підприємства щодо системи аудиту персоналу;

основних видів і напрямів аудиту персоналу;

видів, чинників та показників діяльності персоналу у процесі аудиту персоналу підприємства;

засад регулювання трудової діяльності персоналу;

засад управління робочим часом працівників, методів аналізу, аудиту та удосконалення ефективності використання робочого часу працівниками підприємства;

сутності, цілей, завдань аудиту елементів процесу оцінювання персоналу на підприємстві;

аудит різних форм і методів мотивування активної трудової поведінки персоналу;

сутності, значення, форм соціального партнерства на підприємстві, методів оптимізації інтересів соціальних партнерів на підприємстві;

аудит загальних засад ефективності діяльності підприємства, різних видів ефективності управління персоналом;

**уміння:**

обґрунтувати вибір принципів та методів аудиту персоналу на підприємстві;

здійснювати аналіз стану роботи служби управління персоналом;  
здійснювати планування чисельності та професійно-кваліфікаційної структури персоналу служби аудиту персоналу;  
ефективно використовувати сучасні інформаційні технології в аудиті персоналу;  
здійснювати аудит оцінювання психофізіологічного стану окремих працівників;  
аналізувати стан соціально-психологічного клімату в колективі та розробляти відповідні рекомендації з його покращення;  
застосовувати ефективні методи аудиту персоналу;  
ефективно використовувати наукові принципи та методи аудиту персоналу й методи кадрового діловодства, розробляти та використовувати аудиторську документацію та внутрішню нормативно-правову базу, відповідно до чинного законодавства про працю;  
складати й обґрунтовувати плани аудиту системи навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, розвитку ділової кар'єри співробітників, контролювати процеси розвитку персоналу;  
здійснювати діагностику та аудит основних процесів руху персоналу на підприємстві, розробляти заходи щодо оптимізації внутрішньо-організаційних переміщень працівників;  
аналізувати трудові процеси для визначення вимог до працівників, здійснювати регламентування посадових обов'язків співробітників підприємства;  
перевіряти внутрішню нормативно-правову базу виконання персоналом підприємства режиму праці та відпочинку;  
перевіряти розроблені методи аналізу та оптимізації ефективності використання робочого часу, контролювати ефективність використання робочого часу на підприємстві;  
застосовувати науково обґрунтовані методи та розробляти науково обґрунтовані заходи щодо здійснення аудиту персоналу на підприємстві;  
розробляти та застосовувати науково обґрунтовані форми та методи оптимізації інтересів соціальних партнерів на підприємстві;  
аналізувати рівень ефективності соціально-трудових процесів на підприємстві, застосовувати науково обґрунтовані методи визначення та оптимізації ефективності управління персоналом на підприємстві;  
надавати консультації працівникам підприємства з питань аудиту персоналу;

робити розрахунки показників, що характеризують трудову сферу підприємства;

**комунікативні компетентності:**

здатність використовувати наукові принципи та методи аудиту персоналу у відносинах із персоналом підприємства;

володіння навичками у встановленні міжособистісного контакту з керівниками, підлеглими, колегами, діловими партнерами;

здатність до проведення вибіркових обстежень, що характеризують стан соціально-трудова відносин;

здатність використовувати ефективний стиль, сучасні техніки спілкування в налагодженні зв'язків із діловими партнерами, контрольними органами;

володіння навичками в побудові структури та змісту ділових переговорів;

володіння навичками у взаємодії з оточенням, уміння працювати у групі, використання знання різних соціальних ролей;

володіння навичками в ефективному згуртуванні колективу, підлеглих та оточення;

здатність до гнучкого реагування на різні комунікативні ситуації;

здатність до ініціювання та самостійної організації комунікативної взаємодії;

здатність до застосування ефективних методів і способів вирішення конфліктів та уникнення конфліктних ситуацій;

**компетентності щодо автономності та відповідальності:**

уміння організувати, перевіряти та контролювати процеси підбору, адаптації, розвитку персоналу, оцінювання, звільнення персоналу, дотримання штатно-посадових дисциплін, роботу фахівців нижчого посадового рівня, фахівців, які відповідають за кадрове діловодство;

здатність координувати діяльність структурних підрозділів щодо створення та навчання кадрового резерву, застосування ефективних форм і методів оцінювання, мотивування, атестації працівників, стабілізації кадрового складу й оптимізації внутрішньоорганізаційних переміщень працівників;

здатність перевіряти й координувати діяльність робочої комісії щодо підготовки проекту колективного договору;



володіння навичками в організації підготовки та проведення загальних конференцій трудового колективу з укладання колективного договору;  
здатність виявлення проблем у системі управління персоналом організації, визначення на цій основі напрямів аудиторського обстеження;  
уміння підготовки програми процедур аудиту персоналу за визначеними напрямками;  
здатність планування та реалізації процедур збирання даних, оцінювання та аналізу інформації для здійснення аудиту персоналу;  
здатність робити аудиторські висновки з підвищення ефективності системи управління персоналом організації.

## **Плани лекцій**

### **Змістовий модуль 1**

#### **Теоретичні аспекти формування системи аудиту персоналу**

##### **Тема 1. Теоретичні основи аудиту персоналу**

- 1.1. Сутність і завдання аудиту персоналу.
- 1.2. Види, підходи та напрями аудиту персоналу.
- 1.3. Структура та види аудиторських висновків.
- 1.4. Інструментарій здійснення аудиту персоналу.
- 1.5. Етапи здійснення аудиту персоналу.

**Література:** основна [1; 11; 16 – 18; 21; 23]; додаткова [27].

##### **Тема 2. Методологія аудиту персоналу**

- 2.1. Персонал і кадрова політика організації.
- 2.2. Діагностика роботи з персоналом.
- 2.3. Персонал у системі управління якістю.
- 2.4. Місце аудиту в системі управління персоналом організації.
- 2.5. Філософія аудиту персоналу.

**Література:** основна [1; 5; 8; 12; 16; 17; 19; 21; 23; 25]; додаткова [27; 33].

### **Тема 3. Рівні та інструментарій здійснювати аудиту персоналу**

- 3.1. Рівні здійснення аудиту персоналу.
- 3.2. Дослідницькі підходи до аудиту персоналу.
- 3.3. Інструментарій здійснення аудиту персоналу.
- 3.4. Послідовність здійснення аудиту персоналу.

**Література:** основна [1; 4; 11; 16; 17; 21]; додаткова [32; 33].

### **Тема 4. Аналіз трудових показників як основа аудиту персоналу**

- 4.1. Аналіз ресурсів праці (чисельності працівників, фонд часу).
- 4.2. Внутрішній аналіз витрат праці (продуктивність праці й оплати праці).
- 4.3. Аналіз використання коштів, що спрямовують на соціальний розвиток.
- 4.4. Загальний аналіз праці, оплати та соціального розвитку.

**Література:** основна [1 – 3; 7; 10; 13; 16; 17; 21]; додаткова [28; 30].

## **Змістовий модуль 2**

### **Механізми реалізації аудиту персоналу на підприємстві**

#### **Тема 5. Аудит наймання та звільнень**

- 5.1. Аудит і вартість наймання персоналу.
- 5.2. Витрати на адаптацію персоналу.
- 5.3. Аудит звільнень персоналу.

**Література:** основна [1; 10; 13; 16; 17; 21]; додаткова [27; 28].

#### **Тема 6. Аудит робочих місць**

- 6.1. Оцінювання використання працівників.
- 6.2. Аудит продуктивності робочих місць.
- 6.3. Аудит укомплектованості персоналом.

**Література:** основна [1; 13; 14; 16; 17; 21; 25]; додаткова [28; 32].

## **Тема 7. Аудит умов праці, безпеки та здоров'я**

7.1. Оцінювання програм і звітів із безпеки та здоров'я працівників організації.

7.2. Аудит самодіагностики робочих умов персоналу.

7.3. Аудит роботи служб управління персоналом.

**Література:** основна [1; 9; 11; 16; 17; 21; 25]; додаткова [28; 33].

## **Тема 8. Аудит розвитку персоналу**

8.1. Аудит розвитку персоналу.

8.2. Стратегічний аудит (планування персоналу).

**Література:** основна [1; 4; 7; 12; 16; 17; 19; 21; 25]; додаткова [27; 28; 30].

## **Тема 9. Аудит винагород**

9.1. Мета та напрями аудиту винагород.

9.2. Аудит відповідності винагород.

9.3. Аудит ефективності винагород.

9.4. Стратегічний аудит винагород.

**Література:** основна [1; 4; 7; 12; 16; 17; 19; 21; 24]; додаткова [27; 28; 30; 32].

## **Тема 10. Аудит роботи служб управління персоналом**

10.1. Оцінювання ефективності роботи відділів управління персоналом.

10.2. Оцінювання плинності кадрів та абсентеїзм.

**Література:** основна [1; 4; 7; 12; 16; 17; 19; 21; 25]; додаткова [27; 28; 30; 32].

## **Тема 11. Аудит інтелектуального капіталу**

11.1. Сутність та структура інтелектуального капіталу.

11.2. Загальний аудит інтелектуального капіталу.

11.3. Етапи аудиту інтелектуального капіталу.

11.4. Вибір методу аудиту інтелектуального капіталу.

**Література:** основна [1; 4; 7; 12; 16; 17; 19; 21; 25]; додаткова [27; 28; 30; 32].

## **Тема 12. Аудит витрат на персонал**

12.1. Аудит виконання бюджету підприємства за доходами та витратами.

12.2. Аналіз витрат на персонал.

12.3. Управління витратами на персонал.

12.4. Оцінювання прибутковості інвестицій у персонал.

12.5. Оцінювання соціальної ефективності витрат на персонал.

**Література:** основна [1; 4; 6; 7; 15 – 17; 19; 21; 25]; додаткова [32; 33].

## **Змістовий модуль 1**

### **Теоретичні аспекти формування системи аудиту персоналу**

#### **Практичне заняття за темою 1**

#### **"Теоретичні основи аудиту персоналу"**

**Мета** – знати сутність об'єкта, предмета, мети й завдань навчальної дисципліни "Аудит персоналу", історичні етапи та передумови виникнення аудиту персоналу

**Завдання заняття** – здобуття знань зі складання плану, програми аудиту персоналу для підприємства (організації), визначення аргументів "за" та "проти" аудиту персоналу.

*Практичне завдання 1.1. Визначення аргументів щодо використання аудиту персоналу на підприємстві.*

Опишіть наявні аргументи "за" та "проти" аудиту персоналу на основі вивчення літературних джерел. Сформуйте та висловіть особисту думку щодо проблеми належної ролі аудиту в соціально-трудої сфері.

*Практичне завдання 1.2. Обов'язковість здійснення аудиту персоналу.*

Розгляньте критерії, що зумовлюють здійснення обов'язкового аудиту (аудиту персоналу), згідно із Законом України "Про аудиторську діяльність". Результати оформіть у вигляді таблиці (табл. 1).

Таблиця 1

### Об'єкти обов'язкового аудиту персоналу в Україні

Критерій	Об'єкти аудиту персоналу

*Практичне завдання 1.3. Складання плану аудиту персоналу підприємства.*

Складіть план аудиту персоналу ТОВ "Мрія" (основна діяльність – перероблення сільськогосподарської сировини на давальницьких умовах). Укажіть, які запитання дають можливість розкрити зміст розділів такого плану.

### Методичні рекомендації

Планування аудиту персоналу допомагає аудитору сконцентрувати увагу на найважливіших напрямках перевірки, найкращим чином організувати свою роботу, а також дає можливість здійснювати контроль за виконанням аудиторських процедур у період перевірки, із метою вчасного коригування планових завдань (рис. 1.1).

### Загальний план аудиту персоналу

Організація, що перевіряють \_\_\_\_\_  
Період аудиту персоналу \_\_\_\_\_  
Кількість людино-годин на перевірку \_\_\_\_\_  
Керівник \_\_\_\_\_  
Запланований аудиторський ризик \_\_\_\_\_  
Запланована суттєвість, грн \_\_\_\_\_

№ п/п	Заплановані види робіт	Період проведення	Виконавець	Примітки
1				
...				

Рис. 1.1. Зразок плану аудиту

Характер планування залежить від організаційної форми, розміру і виду діяльності підприємства, напряму аудиту персоналу, правильного уявлення аудитора про стан справ на підприємстві.

Програма аудиту – це детальний перелік змісту аудиторських процедур. Вона має бути деталізованою, щоб можна було використовувати її як інструкцією для виконавців аудиту персоналу, які беруть участь у перевірці (табл. 2).

Таблиця 2

**Зразок програми аудиту  
дотримання трудового законодавства**

Перелік аудиторських процедур	Виконавець	Термін перевірки	Примітки
Перевірка наявності та відповідності чинному законодавству			
колективного договору			
положення про оплату праці			
положення про преміювання			
інших нормативних документів			
Наявність і відповідність чинному законодавству документів із кадрового складу			
наказів про прийняття, звільнення			
табелів обліку робочого часу			
штатного розпису			
нарядів та розцінок			
договорів цивільно-правового характеру (трудових угод)			
Перевірка відповідності наказів і фактичних виплат зарплати, премій			
Перевірка правомірності надання додаткових відпусток			
Перевірка правомірності звільнень із посад			
Перевірка доцільності та законності переведень персоналу на інші посади			
Перевірка дотримання умов праці, безпеки та здоров'я			
Складання переліку виявлених помилок і порушень			

Склав \_\_\_\_\_

Перевірив \_\_\_\_\_

Ознайомився \_\_\_\_\_

## Самостійна робота

Використовуючи Закон України "Про аудиторську діяльність", необхідно визначитися з видом аудиту, який необхідно здійснити в цій ситуації.

*Завдання 1.* На великому металургійному комбінаті з кількістю працівників близько 30 тис. осіб було здійснено ряд заходів щодо переходу до стратегічного управління персоналом. У результаті цього переходу відбулося погіршення фінансово-економічних показників діяльності комбінату через падіння продуктивності праці працівників. Необхідно визначити вид аудиту, що доцільно здійснювати (зовнішній/внутрішній), а також обґрунтувати використання відповідних методів та інструментів аудиту.

*Завдання 2.* В організації гостро стоять проблеми адаптації нових працівників, у зв'язку з розширенням виробничої діяльності та переходом на виробництво нової продукції. Керівництво ухвалює рішення про необхідність у здійсненні аудиту персоналу в організації. Необхідно визначити вид аудиту, що доцільно здійснювати (зовнішній/внутрішній), а також обґрунтувати використання відповідних методів та інструментів аудиту.

*Завдання 3.* Велика консалтингова компанія зі штаб-квартирою в Києві має два дочірні підприємства, які знаходяться в одному географічному регіоні – Донецьку. Результати діяльності дочірніх підприємств значно відрізняються один від одного: одна має високі показники виручки, а друга – навпаки. У Києві ухвалюють рішення про необхідність у здійсненні аудиту персоналу в обох компаніях для того, щоб виявити причини ситуації, що склалася. Необхідно визначити вид аудиту, що доцільно проводити (зовнішній/внутрішній), а також обґрунтувати використання відповідних методів та інструментів аудиту.

### Питання для самоопрацювання

1. Структура ринку аудиторських і консалтингових послуг в Україні.
2. Проблема інформаційного ризику та попит на аудиторські послуги. Регулювання аудиторської діяльності.
3. Удосконалення системи управління організацією за допомогою аудиту персоналу.
4. Організаційні основи аудиту персоналу

**Література:** основна [1; 11; 16 – 18; 21; 23]; додаткова [27].

## Семінарське заняття за темою 2 "Методологія аудиту персоналу"

**Ключові слова:** аудит, аудит персоналу, управління персоналом, кадрова політика.

### Питання до семінарського заняття

1. *Персонал і кадрова політика організації.* В аспекті цього питання необхідно розглянути таке: трудовий (кадровий) потенціал організації та його структура (кадрова, професійна, кваліфікаційна, організаційна).

2. *Діагностика роботи з персоналом.* В аспекті цього питання необхідно розглянути таке: сутність, цілі, етапи побудови кадрової політики (рефлексія, нормування, програмування, моніторинг персоналу).

3. *Персонал у системі управління якістю.* В аспекті цього питання необхідно розглянути таке: стандарти якості ІСО та їхнє значення в господарській практиці підприємств, стандарти якості серії ІСО 8402, ІСО 9000, ІСО 9001-2000; концепція TQM (Total Quality Management – "загальне правління якістю"): принципи, методи та засоби TQM.

4. *Місце аудиту в системі управління персоналом організації.* В аспекті цього питання необхідно розглянути таке: взаємодія інтересів членів організації з організаційними інтересами; системний підхід до здійснення аудиту.

5. *Філософія аудиту персоналу.* В аспекті цього питання необхідно розглянути таке: вимоги до знань, умінь і навичок кваліфікованого внутрішнього аудитора, аудиторський кодекс.

**Література:** основна [2 – 6; 19; 21; 24; 25]; додаткова [27; 34; 37].

### Самостійна робота

*Завдання 1.* У роботі відділу зовнішньої корпорації та комплектації організації виникли перебої, пов'язані з неякісним і невчасним виконанням функцій працівниками. Ряд функцій виконують нераціональним способом, без застосування сучасних технічних засобів, що призводить до невиправданих трудовитрат і високої вартості їхнього здійснення. Чисельність персоналу – 120 осіб. Необхідно визначити вид аудиту, що доцільно здійснювати (зовнішній/внутрішній), а також обґрунтувати використання відповідних методів та інструментів аудиту.



**Завдання 2.** У великій організації знизився рівень соціального обслуговування працівників. У зв'язку із цим, керівництвом організації ухвалено рішення виявити причини ситуації, що склалася. Насамперед, вирішено проаналізувати стан планування соціального розвитку організації. Необхідно визначити вид аудиту, що доцільно здійснювати (зовнішній/внутрішній), а також обґрунтувати використання відповідних методів та інструментів аудиту.

**Завдання 3.** Кількість працівників великого металургійного комбінату становить близько 40 тис. осіб. Підприємство має стійкий фінансовий стан. Випускає продукцію, що має великий попит у споживачів. Адаптація комбінату до ринкових умов потребує організаційних змін і в системі управління, зокрема, переходу до стратегічного управління підприємством. Однак адміністрація відчула ефект "опору змінам" із боку працівників. Необхідно оцінити морально-психологічний клімат у колективі та виявити причини несприйняття стратегічного підходу в управлінні. Визначте вид аудиту, що доцільно здійснювати (зовнішній/внутрішній), а також обґрунтуйте використання відповідних методів та інструментів аудиту.

На основі самостійного вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду аудиту персоналу заповніть табл. 3.

Таблиця 3

**Основні відмінності між внутрішнім та зовнішнім аудитом персоналу**

№ п/п	Ознаки	Внутрішній аудит персоналу	Зовнішній аудит персоналу
1	Суб'єкт		
2	Основне завдання		
3	Мета й об'єкти		
4	Спрямованість		
5	Періодичність здійснення		
...	...		
10	Залежність		

Використовуючи Закон України "Про аудиторську діяльність", необхідно визначитися з видом аудиту, який необхідно здійснювати в цій ситуації.

## Практичне заняття за темою 3

### "Рівні та інструментарій здійснення аудиту персоналу"

**Мета** – закріпити теоретичні знання з теорії аудиту персоналу.

*Практичне завдання 3.1. Закріплення знань зі змісту аудиту персоналу.*

Пов'яжіть види звітності суб'єктів господарювання з її споживачами (табл. 4).

Таблиця 4

#### Основні споживачі інформації, що підлягає аудиту персоналу

Види звітності	Споживачі звітної інформації
1. Фінансова звітність	а) менеджери підприємства
2. Податкова звітність	б) податкові органи
3. Внутрішня звітність	в) правоохоронні органи в ході судово-бухгалтерської експертизи
4. Фінансова звітність та бухгалтерська інформація	г) інвестори, кредитори та інші зацікавлені особи
5. Спеціальна звітність	д) регулятивні органи

*Практичне завдання 3.2. Розгляд ситуацій.*

Проаналізуйте класифікацію методичних прийомів аудиту персоналу та визначте, за допомогою якого методу можна встановити факт порушення.

Ситуація 1. Відображено фіктивну суму авансу постачальника.

Ситуація 2. У розрахунково-платіжній відомості неправильно визначено суму податку на доходи фізичних осіб.

#### Методичні рекомендації

Методичні прийоми аудиту персоналу розподіляють на методи здійснення (фактичну перевірку, підтвердження, спостереження, обстеження, опитування, документальну перевірку, аналітичні тести, зустрічну перевірку тощо) та методи організації (суцільний, вибірковий, аналітичний, комбінований, із використанням комп'ютерної техніки).

#### Самостійна робота

*Завдання.* Визначте рівні здійснення аудиту персоналу та дослідіть напрями його оцінювання.

#### Методичні рекомендації

Існують три основні рівні аудиту персоналу (рис. 3.1).

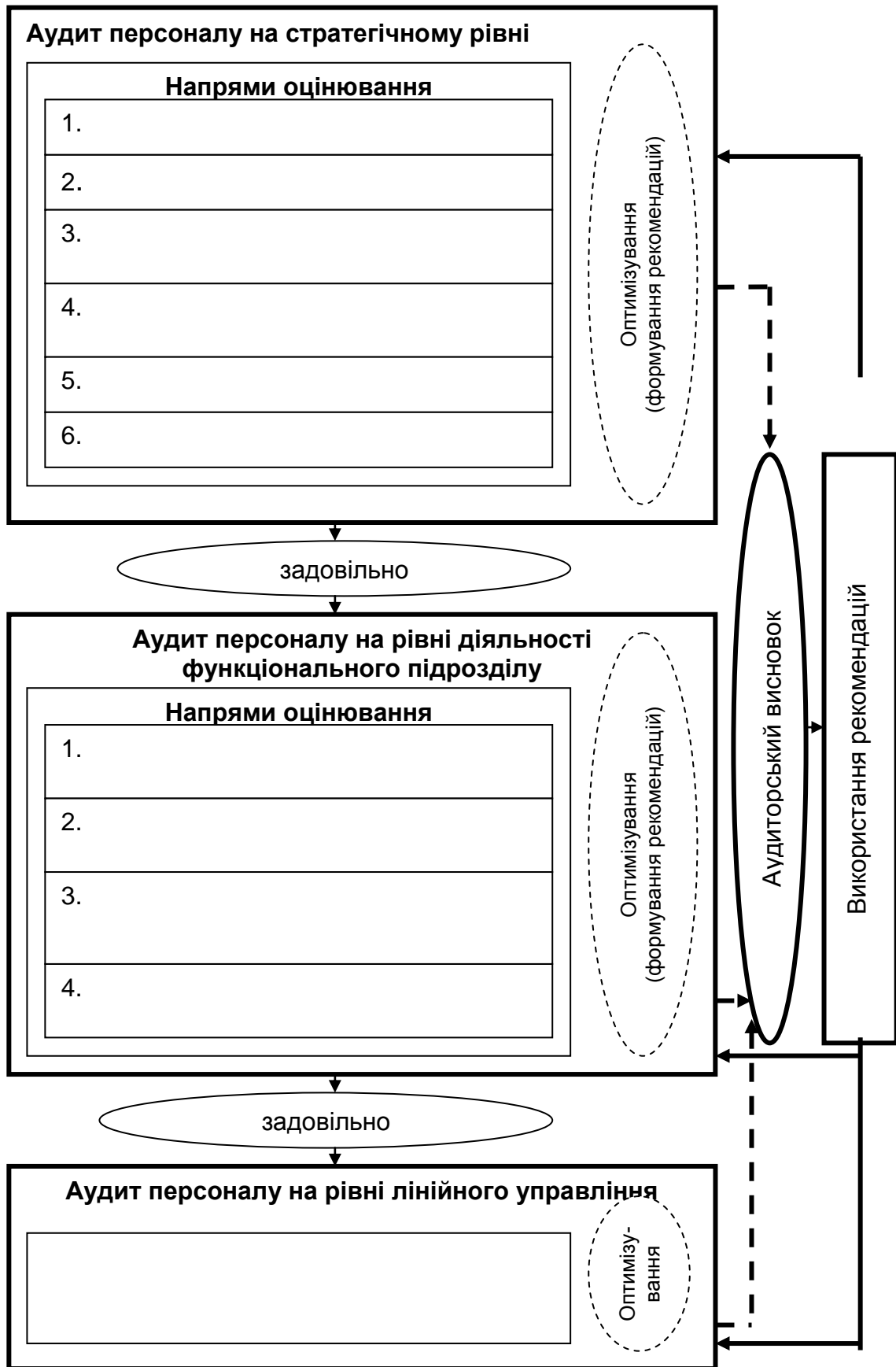


Рис. 3.1. Схема здійснення аудиту персоналу на рівнях діяльності з управління персоналом

За допомогою запропонованої схеми здійснення аудиту персоналу на рівнях діяльності з управління персоналом, необхідно заповнити відсутні у схемі напрями оцінювання проведення аудиту персоналу.

*Аудит на стратегічному рівні* здійснюється вищою ланкою управління організацією, що потребує перевірки інтегрованої в організаційне стратегічне планування практики управління персоналом і зв'язку практики служби управління персоналом з іншими управлінськими функціями. Аудитори вивчають стратегію підприємства за допомогою інтерв'ювання провідних керівників, вивчення бізнес-планів, систематизації внутрішніх і зовнішніх чинників управління та визначення динаміки змін.

*Операційний рівень* – це перевірка ефективності діяльності функціонального підрозділу з управління персоналом підприємства.

Аудит функції управління персоналом має логічно починатися з огляду роботи служби управління персоналом. Аудитор має зосередитися на інформаційній системі управління персоналом, укомплектованості персоналу і його розвитку, організаційному контролю й оцінюванні.

Аудитори також оцінюють, наскільки добре лінійні менеджери здійснюють кадрову політику фірми. Якщо менеджери ігнорують цю політику або порушують закони щодо працівників, аудит має розкрити ці помилки так, щоб можна було почати коригувальні дії.

## **Семінарське заняття за темою 4**

### **"Аналіз трудових показників як основа аудиту персоналу"**

**Ключові слова:** соціальний розвиток, аудит персоналу, управління персоналом, оплата праці.

#### **Питання до семінарського заняття**

1. Аналіз чисельності персоналу та фондів часу.
2. Аналіз продуктивності праці та оплати праці.
3. Аналіз коштів соціального розвитку.
4. Загальний аналіз праці, оплати та соціального розвитку організації.

**Література:** основна [2; 3; 16; 17; 19; 20; 23]; додаткова [29; 31 – 39].

## Самостійна робота

Перед організацією стоїть мета – розкриття потенціалу системи ефективної мотивації, виявлення можливостей ефективного управління персоналом. Підприємство-замовник пропонує аудиторській організації зробити аудит організації оплати праці робітників, що здійснюють технічне обслуговування та ремонт обладнання. У табл. 5 наведено перелік питань, які здійснюються загальним аудитом (бухгалтерської та фінансової діяльності) та аудитом персоналу, причому перелік складено у вільній послідовності.

Таблиця 5

### Перелік питань, які здійснюються загальним аудитом

Перелік пропонованих питань підприємства-замовника для аудиторської організації	Належить/ні
Обмеження умов аудиту контролем за правильністю розрахунків із персоналом з оплати праці	
Аудит обліку праці та заробітної плати, виходячи з чинної системи оплати праці	
Визначення ефективності системи стимулювання праці	
Надання консультативної допомоги у формі управлінського консультування	
Оцінювання організації праці та виявлення резервів підвищення продуктивності праці	
Перевірка правильності аналітичного обліку за видами нарахувань і утримань	
Здійснення методичного правового супроводу в разі розроблення і впровадження нових програмних продуктів	
Здійснення атестації робочих місць та умов праці	
Аудиторська перевірка правильності нарахування та сплати податків, розрахунків із персоналом із заробітної плати	

Виберіть із них ті питання, які безпосередньо належать до аудиту персоналу.

## Змістовий модуль 2

### Механізми реалізації аудиту персоналу на підприємстві

#### Практичне заняття за темою 5 "Аудит наймання та звільнень"

*Практичне завдання 5.1. Висловлювання ідей про перелік типових помилок, що можуть бути допущені під час наймання персоналу.*

Про необ'єктивність підбору персоналу може свідчити прийняття на роботу працівників без оголошення конкурсу на заміщення вакантних посад. Перевірка дотримання підприємством місії наймання персоналу полягає в оцінюванні досягнення якісних і кількісних цілей наймання персоналу та його відповідності стратегічному характеру розвитку підприємства.

Оцінювання досягнення місії наймання персоналу здійснюють, виконуючи:

аналіз вимог до робочих місць;

аналіз спроможностей і вмінь нових працівників;

аналіз потреби нових працівників у роботі;

оцінювання ефективності процедури наймання персоналу через порівняння результату з витратами.

За допомогою запропонованої табл. 6 сформууйте та виявіть перелік типових помилок, що можуть бути допущені під час наймання персоналу.

Таблиця 6

#### Перелік типових помилок, що можуть бути допущені під час наймання персоналу

Етапи аудиту наймання персоналу	Типові помилки
Відбір	
Рішення про наймання	
Наймання персоналу	
Укладання трудової угоди	
Випробування (у разі необхідності у звільненні кандидатів) кандидатів на вакантні посади	

Деякі з типових помилок підприємства, допущені під час наймання персоналу, можуть призвести навіть до судових процесів із працівниками, що перебували на випробувальному терміні.

*Практичне завдання 5.2. Здійснення аудиту чисельності персоналу.*

Під час здійснення аудиту чисельності працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів на підприємстві ТОВ "Марія", було надано такі розрахунки (табл. 7).

Таблиця 7

**Розрахунок чисельності працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів**

Назва визначеного показника	Значення показника
Поправковий коефіцієнт, що враховує питому вагу робіт, виконуваних на ПЕОМ	0,75
Поправковий коефіцієнт, що враховує обсяг робіт, пов'язаних із військовозобов'язаними на підприємстві	0,95
Поправковий коефіцієнт, що враховує інтенсивність руху кадрів	0,90
Нормативна чисельність працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів	1,04
Загальна нормативна чисельність працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів	1,05

Виявіть та подайте в аудиторському висновку помилки, які були допущені працівниками під час розрахунку зазначеної чисельності.

Вихідні дані для розрахунку нормативної чисельності працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів на підприємстві ТОВ "Марія": кількість структурних підрозділів – 9 од.; чисельність персоналу – 180 осіб; відсоток робіт із кадрового обліку, який виконують із використанням комп'ютерів становить 40 %; відсоток робіт, пов'язаних із військовозобов'язаними, – 3 %; питома вага прийнятих (звільнених) працівників – 5 %.

## Методичні рекомендації

Загальну нормативну чисельність працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів розраховують за методикою, визначеною у збірнику "Міжгалузеві нормативи чисельності працівників, зайнятих добором, розстановкою підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів", затвердженою наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 18.12.2003 р. № 341, за такою формулою:

$$H_{\text{ч}} = H \times K_{\text{к}} \times K_{\text{в}} \times K_{\text{і}}, \quad (5.1)$$

де  $K_{\text{к}}$  – поправковий коефіцієнт, що враховує питому вагу робіт, виконуваних на ПЕОМ;

$K_{\text{в}}$  – поправковий коефіцієнт, що враховує обсяг робіт, пов'язаних із військовозобов'язаними на підприємстві;

$K_{\text{і}}$  – поправковий коефіцієнт, що враховує інтенсивність руху кадрів.

Нормативну чисельність працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів, обчислюють за такою формулою:

$$H = 0,047 \times P_{\text{з}}^{0,58} \times N^{0,09}, \quad (5.2)$$

де 0,047 – постійний коефіцієнт ступеневого рівняння регресії;

$P_{\text{з}}$  – загальна чисельність працівників на підприємстві, осіб;

$N$  – кількість структурних підрозділів на підприємстві, од.;

0,58 і 0,09 – коефіцієнт регресії, що характеризують ступінь впливу відповідних чинників на чисельність працівників.

Чисельність працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів розраховують у такій послідовності:

визначають величини чинників, що впливають на чисельність працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів (загальну чисельність працівників і кількість структурних підрозділів на підприємстві);

визначають величини поправкових коефіцієнтів, що застосовують у разі розрахунку загальної нормативної чисельності;

розраховують загальну нормативну чисельність працівників, зайнятих добором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів.



Поправковий коефіцієнт ( $K_k$ ), що враховує питому вагу робіт, які виконують на ПЕОМ, беруть із табл. 8.

Таблиця 8

**Питома вага робіт, що виконують на ПЕОМ**

Питома вага робіт, що виконують на ПЕОМ, %	До 20	До 30 включно	Понад 30
Поправковий коефіцієнт ( $K_k$ )	1,05	1,00	0,95

Поправковий коефіцієнт ( $K_b$ ), що враховує обсяг робіт, пов'язаних із військовозобов'язаними на підприємстві, беруть із табл. 9.

Таблиця 9

**Питома вага чисельності військовозобов'язаних у загальній чисельності працівників на підприємстві**

Питома вага чисельності військовозобов'язаних у загальній чисельності працівників, %	Роботу не виконують	До 15	До 25	До 35	Понад 35
Поправковий коефіцієнт ( $K_b$ )	0,90	0,95	1,00	1,05	1,10

Поправковий коефіцієнт ( $K_i$ ), що враховує інтенсивність руху кадрів, беруть із табл. 10.

Таблиця 10

**Питома вага чисельності прийнятих громадян у загальній чисельності працівників на підприємстві**

Питома вага чисельності прийнятих (звільнених) громадян у загальній чисельності працівників на підприємстві, %	До 20	До 35	Понад 35
Поправковий коефіцієнт ( $K_i$ )	1,0	1,05	1,10

**Самостійна робота**

*Завдання.* За допомогою запропонованої табл. 11 сформулюйте та виявіть перелік типових помилок, що можуть бути допущені під час звільнення персоналу.

**Перелік типових помилок, що можуть бути допущені  
під час звільнення персоналу**

Етапи аудиту звільнення персоналу	Типові помилки
Визначення причин невідповідності працівників	
Ухвалення рішення про звільнення	
Підготовка програм звільнення	
Відбір співробітників, на яких поширено звільнення	
Реалізація процедури звільнення	

**Практичне заняття за темою 6  
"Аудит робочих місць"**

*Практичне завдання 6.1. Вирішення ситуації з визначення кількісної оцінки особистого трудового внеску кожного робітника в кінцевий результат діяльності підрозділу, організації (підприємства).*

Зробіть аудит розподілу колективного заробітку (премії) між робітниками бригади на основі коефіцієнта трудової участі (КТУ). Розмір премії – 35 % від тарифного заробітку (табл. 12).

Таблиця 12

**Розподіл колективного заробітку між членами бригади**

Робітники	Відпрацьовано годин на місяць	Годинна тарифна ставка, грн	Тариф зарплати за місяць, грн	КТУ	Зарплата з урахуванням КТУ		Премія	
					грн	частка в загальній сумі, %	грн	% до тарифу
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	160	1,53	4 244,80	0,8	5 264,38		2 264,38	
2	150	1,58	4 244,80	1,1	5 264,38		2 264,38	
3	144	1,58	4 244,80	0,9	5 264,38		2 264,38	
4	157	1,62	4 254,34	1,2	6 305,21		3 305,21	
5	136	1,62	4 254,34	1,0	6 305,21		2 305,21	
6	121	1,53	3 185,13	0,8	6 148,11		1 148,11	
7	160	1,64	4 262,40	1,2	6 314,88		3 314,88	
Разом								45,0

## Методичні рекомендації

Тарифну заробітну плату кожного члена бригади визначають, виходячи з погодинної тарифної ставки І розряду, тарифного коефіцієнта, що відповідає розряду робітника та відпрацьованого кожним робітником часу.

Розрахункову тарифну зарплату з урахуванням КТУ визначають множенням тарифної зарплати кожного робітника на величину встановленого йому КТУ.

Відрядний заробіток і премії нараховують на одиницю суми розрахункових величин тарифної зарплати з урахуванням КТУ. Суму відрядного заробітку та премій визначають як різницю між загальною місячною зарплатою і тарифною зарплатою бригади.

Відрядний заробіток і премії на одиницю суми розрахункових величин дорівнює місячній заробітній платі кожного робітника: кол. 5 + кол. 8.

КТУ застосовують для оцінювання трудового внеску робітника в загальний результат праці підприємства. Його величину визначають із урахуванням чинників, що корегують заробітну плату не більше ніж на 7 – 10 %. Усі розрахунки за заробітною платою із застосуванням кваліфікаційного рівня та коефіцієнта трудової участі ґрунтуються на фактично відпрацьованому робітником часі за табелем його обліку.

Заробітна плата кожного робітника становить його частку (пай) у заробленому всім колективом фонді оплати праці. Формула розрахунку така:

$$ЗП_i = \frac{\text{ФОТ}_к \times \text{ККУ}_i \times \text{КТУ}_i \times \text{В}_i}{\sum_{i=1}^n \text{ККУ}_i \times \text{КТУ}_i \times \text{В}_i}, \quad (6.1)$$

де  $\text{ФОТ}_к$  – фонд оплати праці колективу (цеху, дільниці, бригади), що підлягає розподілу між робітниками, грн;

ККУ – коефіцієнт кваліфікаційного рівня, наданий і-му робітникові трудовим колективом у момент уведення безтарифної системи оплати (у балах, частках одиниці);

КТУ – коефіцієнт трудової участі в поточних результатах діяльності, що надають і-му робітникові трудовим колективом на період, за який роблять оплату;

$V$  – кількість робочого часу, відпрацьованого певному працівником;  
 $n$  – кількість робітників, що беруть участь у розподілі фонду оплати праці.

Під час визначення коефіцієнта кваліфікаційного рівня (ККУ) можливі два підходи:

1) виходячи зі співвідношень в оплаті праці, які фактично склалися в період, що передуює переходу до безтарифної системи;

2) виходячи зі співвідношень в оплаті праці, що впливають із чинних умов оплати праці робітників у період уведення безтарифної системи.

Відповідно до першого підходу, фактичний рівень кваліфікації робітника найбільш повно відображає не наданий йому розряд, а фактично отриману заробітну плату:

$$ККУ_i = ЗП_i / ЗП_{min} , \quad (6.2)$$

де  $ЗП_i$  – середня заробітна плата  $i$ -го робітника за досить тривалий час попереднього періоду;

$ЗП_{min}$  – середня заробітна плата робітника з найнижчим рівнем оплати за той самий період.

Коефіцієнти кваліфікаційного рівня, визначені зіставленням індивідуальних заробітків, безпосередньо в розрахунках заробітку, переважно, не використовують, а є основою для аналізу й групування працівників за кваліфікаційними посадовими групами.

Другий підхід впливає із припущення, що ККУ об'єктивно визначають сукупністю таких показників, як складність роботи, фактичні умови праці на робочому місці, змінність, інтенсивність праці, професійна майстерність робітника. Формула розрахунку ККУ, виходячи із сукупності показників, що характеризують робоче місце й індивідуальні якості робітника, має такий вигляд [2; 22; 24]:

$$ККУ_i = КСР_j \times КУП_j \times КЗМ_j \times КІТ_{ij} \times КПМ_{ij} , \quad (6.3)$$

де  $КСР$  – коефіцієнт складності роботи, який визначають шляхом розподілу місячних тарифних ставок за всіма розрядами на тарифну ставку  $I$  розряду;

$КУП$  – коефіцієнт умов праці, який визначають експертно або величиною диференційованої надбавки за умови праці;

КЗМ – коефіцієнт змінності робіт, що розраховують як співвідношення суми доплат за роботу у дві-три зміни й базової величини тарифної ставки I розряду;

КІТ – коефіцієнт інтенсивності праці, що установлюють у межах фактично сформованих розмірів доплат за поєднання професій і розширення зон обслуговування (30 – 50 % від тарифної ставки);

КПМ – коефіцієнт профмайстерності, що підвищує коефіцієнт кваліфікаційного рівня працівника на 15 – 40 %, виходячи із середніх фактично сформованих доплат за професійну майстерність;

j – належність характеристики до робочого місця;

ij – належність характеристики до робітника, що працює на цьому робочому місці.

### Самостійна робота

*Завдання.* За допомогою даних, наведених у табл. 13, щодо використання коштів на оплату праці ПАТ "Азовстальбуд" здійснить аудит правильності розрахунку заробітної плати. Виявлені відхилення зазначте у висновку.

Таблиця 13

### Аналіз використання коштів на оплату праці ПАТ "Азовстальбуд"

№ п/п	Показники	2012 р. факт	2013 р. план	2013 р. Факт	Відхилення			
					абсолютне (+;-)		відносне (±%)	
					від факту 2011 р	від плану 2012 р.	від факту 2011	від плану 2012 р
1	Середньооблікова чисельність ПВП, осіб	1 643,00	1 643,00	1938,00	295,00	295,00	17,95	17,95
2	Фонд оплати праці ПВП, тис. грн	11 992,00	15 066,54	18 240,00	6 248,00	3 173,46	52,10	21,06
3	Фонд основної заробітної плати ПВП,	8 516,86	9 236,23	11 544,59	3 027,73	2 308,36	35,54	24,99
4	Фонд додаткової заробітної плати ПВП, тис. грн	2 829,87	4 382,08	4 984,69	2 154,82	602,61	71,17	13,75
5	Інші заохочувальні компенсаційні виплати, тис. грн	645,27	1 448,23	1 710,69	1 065,42	262,46	165,11	18,12
6	Середньорічна заробітна плата ПВП, грн	7 298,84	9 170,14	9 170,42	1 871,58	0,28	25,64	0,003

## **Питання для самоопрацювання**

1. Опис робочого місця.
2. Етапи аудиту робочих місць: аудит продуктивності, аудит укомплектованості персоналом, аудит розвитку персоналу.
3. Порівняльний аналіз продуктивності робочих місць.

**Література:** основна [1; 13; 14; 16; 17; 21; 25]; додаткова [28; 32].

## **Практичне заняття за темою 7 "Аудит умов праці, безпеки та здоров'я"**

### **Ділова гра "Виявлення причин виникнення нещасних випадків та стресів на робочому місці"**

**Мета заняття** – виявлення причин виникнення нещасних випадків і стресів на робочому місці на підприємствах різної форми власності та організаційної форми

### **Методичні рекомендації**

Аудит придатності робочих місць до користування здійснюють поетапно (табл. 14):

I етап – визначення загального уявлення про робочі місця, їхнє місцезнаходження на підприємстві. Аудитор вивчає або самостійно складає схеми організаційної структури підприємства, вивчає взаємозв'язок робочих місць;

II етап – вибирання робочих місць для перевірки. Аудит усіх без винятку робочих місць потребує значних витрат часу та грошей, об'єктами аудиту беруть окремі типові робочі місця;

III етап – збирання первинної інформації, необхідної для здійснення аудиту. Для цього слід вивчити інформацію виробничих паспортів. Для отримання від персоналу додаткової інформації про стан робочих місць і процес їхньої експлуатації використовують співбесіди, опитування, інтерв'ю;

IV етап – оцінювання зібраної інформації. Цей етап становить перевірку порядку експлуатації робочих місць на відповідність установленим нормам;

V етап – підготовка висновків і рекомендацій за результатами аудиту. Звіт аудитора про придатність робочих місць для експлуатації містить перелік недоліків та рекомендації щодо їхнього усунення.

**Опитувальний лист щодо якості та умов експлуатації  
робочого місця**

Запитання	Варіанти відповіді		
	рідко	іноді	часто
1. Які небажані емоції викликає робота, якщо має місце			
а) контакт із людьми			
б) контакт із відвідувачами			
в) постійна увага керівництва			
г) робота під постійним тиском керівництва			
д) робота на одинці			
е) змінний графік роботи			
є) велика кількість відряджень?			
2. Які небажані умови праці та частота роботи в таких умовах			
а) пил			
б) бруд			
в) жара			
г) холод			
д) шкідливі викиди			
е) неприємні запахи			
є) шум			
ж) сирість?			
3. Які небажані чинники мають вплив на стан здоров'я			
а) висота, на якій виконують роботи			
б) механічні впливи			
в) рухомі об'єкти			
г) вибухові речовини			
д) можливість ураження струмом			
е) можливість виникнення пожеж?			
4. Які непотрібні вимоги висувають до здоров'я			
а) перенесення важких предметів			
б) незручна або обтяжена поза			
в) висока швидкість робочого процесу			
г) високі вимоги до органів чуття (зір, слух, гучність голосу)?			
5. Чи потребує робочий процес користування обладнанням?			
6. Чи стає вам у нагоді досвід роботи?			
7. Чи стали вам у нагоді знання, здобуті під час навчання в освітніх закладах?			

Студентам необхідно провести опитування серед працівників підприємства – бази практики.

Результати опитувань, співбесід та спостережень можуть бути оформлені в табличній формі. Кожен працівник заповнює окремий опитувальний

лист, аби уникнути впливу інших працівників на формування думки респондента (кількість респондентів становить не менше ніж 5 осіб).

### Самостійна робота

*Завдання 1.* Здійснить аудит фонду робочого часу підприємства. Виявлені відхилення зазначте в аудиторському висновку (табл. 15).

Таблиця 15

### Аналіз використання фонду робочого часу підприємства "Спектр"

Показники	На одного працівника			На всіх працівників			Відхилення абсолютне	
	базовий рік	звітний рік		базовий рік	звітний рік		від плану	від факту
		план	факт		план	факт		
1. Фонд робочого часу, люд.-днів	253	255	255	8 326	9 180	8 925	-255	70
2. Середньооблікова чисельність, осіб	—	—	—	35	36	35	-1	0
3. Торговельний обіг, тис. грн	—	—	—	11 100	15 500	16 800	1 300	5 700
4. Середньоденна продуктивність праці, тис. грн	1,254	1,688	1,882	44,48	62,85	54,28	5,1	22,0
5. Відпрацьовано одним працівником, люд.-год	1 805	1 872	1 792	63 175	67 392	62 720	-4 672	-455
6. Середньогодинна продуктивність праці, тис. грн	0,025	0,250	0,368	6,150	8,280	9,375	1,1	3,23
Тривалість робочого дня, год	7,13	7,34	7,03					

### Методичні рекомендації

Продуктивність праці є узагальнювальним показником результативності праці, яка характеризує ефективність витрат праці в матеріальному виробництві та сфері послуг, яку визначають за обсягом виробленої



продукції (виконаних робіт) на одиницю часу або витрат праці на одиницю продукції (виконаних робіт).

Вимірювання продуктивності праці здійснюють шляхом зіставлення результатів праці у вигляді обсягу виробленої продукції з витратами праці. Залежно від прямого або оберненого відношення цих величин, будуть мати два показники продуктивності праці: вироблення і трудомісткість.

**Вироблення продукції** – це найпоширеніший і універсальний показник продуктивності праці. У промисловості, залежно від того, у яких одиницях вимірюють обсяг продукції, розрізняють три методи визначення вироблення: натуральний, грошовий і трудовий. У загальному вигляді продуктивність праці (ПП) може бути обчислено за такою формулою:

$$ПП = \frac{V}{C_y \times C_{ж}}, \quad (7.1)$$

де  $V$  – обсяг виробленої продукції;

$C_y$  – витрати уречевленої праці;

$C_{ж}$  – витрати живої праці.

У разі, якщо продуктивність праці визначено як ефективність витрат тільки живої праці, загальну формулу цього показника може бути обчислено як:

$$ПП = V / C_{ж} \text{ або } ПП = C_{ж} / V. \quad (7.2)$$

Трудовий метод вимірювання продуктивності праці ґрунтується на використанні даних про трудомісткість продукції, що випускають: обсяг продукції оцінюють в одиницях робочого часу (нормо-годинах), що належить до фактично відпрацьованого часу. Таким чином встановлено прямий зв'язок між обсягом продукції та витратами праці на її виробництво.

*Завдання 2.* Здійсніть аудит фонду робочого часу підприємства. Виявлені відхилення зазначте в аудиторському висновку (табл. 16).

### Аналіз фонду робочого підприємства "Корона"

Показники	На одного працівника			На всіх працівників		
	базовий рік	звітний рік		базовий рік	звітний рік	
		план	факт		план	факт
1. Календарний фонд робочого часу, днів	365	365	365	5 820	9 300	6 935
2. Світкові та вихідні, днів	114	112	112	2 052	2 240	2 128
3. Неявки, днів	30	30	30	823	560	770
а) відпустки, днів	24	24	26	432	480	494
б) через хворобу, днів	6	7	5	108	140	95
в) неявки з дозволу адміністрації, днів	2	2	1	36	40	19
4. Прогнули, простої, днів	1	–	2	18	–	36
5. Фонд робочого часу, днів	230	250	229	3 852	5 400	6 800
6. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	–	–	–	18	20	19
7. Товарообіг, тис. грн	–	–	–	18 100	18 600	18 960
8. Середньоденна продуктивність праці, тис. грн	5,1	5,3	4,9			

#### Методичні рекомендації

Аналіз використання робочого часу має на меті виявити невинуваті втрати й непродуктивні витрати робочого часу, установити конкретні причини та місця виникнення цих утрат, виявити їхній вплив на обсяг виробленої продукції, розробити заходи щодо ущільнення робочого дня.

До втрат робочого часу належать нерегламентовані перерви протягом робочого дня, а також непродуктивні витрати часу, пов'язані наприклад, із виробничим браком, здійсненням операцій, не передбачених

технологією, відволіканням працівників від виконання його функціональних обов'язків.

На основі балансу робочого часу обчислюють такі показники:

- коефіцієнт використання календарного часу ( $K_{кч}$ ):

$$K_{кч} = \frac{T_{відпр.}}{T_{к}}, \quad (7.3)$$

де  $T_{відпр.}$  – відпрацьований фонд робочого часу;

$T_{к}$  – календарний фонд часу;

- коефіцієнт використання табельного фонду часу ( $K_{тч}$ ):

$$K_{тч} = T_{відпр.} / T_{т}, \quad (7.4)$$

де  $T_{відпр.}$  – відпрацьований фонд робочого часу;

$T_{т}$  – табельний фонд часу;

- табельний фонд часу ( $T_{т}$ ):

$$T_{т} = T_{к} - C_{в}, \quad (7.5)$$

де  $T_{к}$  – календарний фонд часу;

$C_{в}$  – святкові та вихідні дні;

- коефіцієнт використання максимально можливого фонду робочого часу ( $K_{мч}$ )

$$K_{мч} = T_{відпр.} / T_{мч}, \quad (7.6)$$

де  $T_{відпр.}$  – відпрацьований фонд робочого часу;

$T_{мч}$  – максимально можливий фонд робочого часу;

- максимально можливий фонд робочого часу ( $T_{мч}$ ):

$$T_{мч} = T_{т} - B, \quad (7.7)$$

де  $T_T$  – табельний фонд часу;

$B$  – час відпусток.

### Питання для самоопрацювання

1. Функціональний аналіз робочого процесу.
2. Посадове анкетування.
3. Параметри кількісного оцінювання робочих посад.
4. Оцінювання складності праці (визначення розряду складності робіт).
5. Оцінювання поєднання індивідуальної та колективної праці в організації.

**Література:** основна [1; 9; 11; 16; 17; 21; 25]; додаткова [28; 33].

## Практичне заняття за темою 8 "Аудит розвитку персоналу"

*Практичне завдання 8.1. Здійснення аудиту правильності нарахування собівартості навчання.*

1. Надайте докази, що підтверджують або спростовують правильність нарахування собівартості навчання.
2. Дістаньте від третіх осіб підтвердження правильності витрат, відображених у бухгалтерській звітності.

**Вихідні дані.** Навчальний центр "Гарант", що здійснює навчання слухачів бухгалтерському обліку, навчив свого співробітника, із метою підвищення його кваліфікації та покращення результатів його діяльності. Керівник навчального центру надав аудиторіві документи, що підтверджують витрати на навчання співробітника.

*Практичне завдання 8.2. Здійснення аудиту руху персоналу на підприємстві.*

**Вихідні дані.** Ресторан "Мафія", розташований у невеличкому курортному містечку, створено як товариство з обмеженою відповідальністю 2010 року. Сфера діяльності – надання послуг громадського харчування. Організаційна форма підприємства – бар-ресторан. Підприємство на сьогодні є конкурентоспроможним, оскільки до бару-ресторану

заходять відвідувачі, які приїзять до міста не лише відпочити, але й на лікування. Працівники ресторану достатньо кваліфіковані, частина з них закінчила спеціальні підготовчі курси, має освіту у сфері громадського харчування, а офіціанти та бармени володіють однією з іноземних мов. Плинність кадрів у ресторані досить велика, працівники, переважно, звільняються, коли закінчується курортний сезон у місті. З іншого боку, обсяги наданих послуг підприємством щороку зростають, тому на сезон потреба в нових кадрах зростає. Така ситуація поставила перед керівництвом ресторану проблеми здійснення якісного аудиту, а також розроблення відповідних рекомендацій щодо зниження показників плинності кадрів.

Загальна кількість працівників становить 350 осіб. Частка робітників у ресторані становить 75 %. Протягом 2010 – 2013 рр. із підприємства вибуло 100, 150, 200 осіб персоналу, відповідно. Основною причиною вибуття було звільнення працівників за власним бажанням (70 %), 20 % працівників звільнила адміністрація за порушення трудової дисципліни. Разом із цим на роботу було прийнято 108 осіб, зокрема 20 % продавців. Усього на підприємстві працює 58 різних керівників, кількість яких 2013 року збільшилася на 5 осіб.

Здійсніть аудиторську перевірку руху персоналу та надайте рекомендації щодо зниження плинності кадрів у ресторані.

Аудитор для оцінювання плинності кадрів визначає два показники:

1) *показник фактичної плинності персоналу* (відношення чисельності персоналу, звільненого за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, до середньооблікової чисельності). Цей показник слід розглядати в динаміці хоча б за останні п'ять років роботи підприємства, аби оцінити зміни в кадровій політиці підприємства як позитивні чи негативні;

2) *показник потенційної плинності кадрів* (відношення чисельності персоналу, що є повністю готовим до зміни місця роботи, до середньооблікової чисельності персоналу). Готовність персоналу до зміни місця роботи формують у три стадії:

- наявність незадоволеності своєю трудовою діяльністю;
- орієнтація на звільнення без пошуку нового місця роботи;
- орієнтація на звільнення з вибором нового місця роботи.

### Методичні рекомендації

Для вивчення руху робочої сили на підприємстві розраховують коефіцієнти обороту із приймання та зі звільнення, а також коефіцієнти плинності, стабільності, загального обороту.

Коефіцієнт обороту із приймання робітників ( $KP_n$ ):

$$KP_n = \frac{\text{Кількість прийнятих робітників}}{\text{Середньооблікова чисельність робітників}}. \quad (8.1)$$

Коефіцієнт обороту зі звільнення робітників ( $KP_z$ ):

$$KP_z = \frac{\text{Кількість звільнених робітників}}{\text{Середньооблікова чисельність робітників}}. \quad (8.2)$$

Коефіцієнт загального обороту робітників ( $KP_{об.}$ )

$$KP_{об.} = \frac{\text{Кількість прийнятих та звільнених робітників}}{\text{Середньооблікова чисельність робітників}}. \quad (8.3)$$

Коефіцієнт плинності кадрів ( $KP_{пл.}$ ) розраховують як відношення кількості робітників, звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, до середньоспискової чисельності.

### Самостійна робота

*Завдання 1.* Ресторан "Пузата Хата" створено як товариство з обмеженою відповідальністю 2010 року. Сфера діяльності – надання послуг громадського харчування. Організаційна форма підприємства – бар-ресторан. Підприємство на сьогодні є конкурентоспроможним. Плинність кадрів у ресторані достатньо велика, працівники, переважно, звільняються, коли закінчується курортний сезон у місті. З іншого боку, обсяги наданих послуг підприємством щороку зростають, тому на сезон потреба в нових кадрах зростає. Така ситуація поставила перед керівництвом ресторану проблеми здійснення якісного аудиту, а також розроблення відповідних рекомендацій щодо зниження показників плинності кадрів. Здійсніть аудиторську перевірку руху персоналу та надайте рекомендації щодо зниження плинності кадрів у ресторані (табл. 17).

**Аналіз зовнішнього руху та стабільності персоналу  
ТОВ "Пузата Хата"**

Показники	Роки		Абсолютне відхилення
	2017	2018	
1. Середньооблікова чисельність ПВП, осіб	1 643	1 938	295
2. Кількість прийнятих працівників, осіб	212	229	17
3. Кількість звільнених працівників, осіб, зокрема	144	172	28
за власним бажанням	42	76	34
з дозволу адміністрації	15	12	-3
за порушення трудової дисципліни	1	2	1
4. Кількість працівників, що перебувають у списках підприємства впродовж усього року, осіб	1 287	1 909	622
5. Кількість працівників, що мають стаж роботи на підприємстві п'ять і більше років, осіб	1 322	1 818	496
6. Коефіцієнт обороту із прийманням кадрів	0,159	0,118	-0,011
7. Коефіцієнт обороту з вибуття кадрів	0,067	0,109	0,002
8. Коефіцієнт із загального обороту кадрів	0,236	0,207	-0,009
9. Коефіцієнт плинності кадрів	0,335	0,340	0,005
10. Коефіцієнт постійності кадрів	0,933	0,774	-0,059
11. Коефіцієнт стабільності кадрів	0,810	0,560	-0,135

*Завдання 2.* Здійснить аудиторську перевірку руху персоналу ТОВ "Акустика" та надайте рекомендації щодо зниження плинності кадрів у ресторані (табл. 18).

**Структура та рух персоналу ТОВ "Акустика"**

Показники	Роки		Абсолютне відхилення
	звітний	поточний	
1	2	3	4
Загальна кількість осіб, усього	207	189	
зокрема			
управлінського персоналу	50	47	
торгівельно-оперативного персоналу	57	52	
допоміжного персоналу	100	90	

1	2	3	4
Частка в загальній кількості, %			
управлінського персоналу	32	36	
торговельно-оперативного персоналу	12	40	
допоміжного персоналу	56	24	
Кількість осіб, які мають спеціальну освіту, осіб	200	187	
Прийнято за рік, осіб	7	9	
Вибуло протягом року, осіб	17	18	
зокрема за власним бажанням	10	7	
Плинність, осіб	17	15	
Коефіцієнт оновлення персоналу	15	17	
Коефіцієнт плинності персоналу	23	25	
Коефіцієнт стабільності персоналу	70	78	

### Практичне заняття за темою 9 "Аудит винагород"

*Практичне завдання 9.1. Діагностика ефективності винагород організації та діагностики фінансових можливостей підприємства з формування фонду оплати праці.*

Дані щодо використання коштів на оплату праці на підприємстві ЗАТ БМФ "Азовстальбуд" було надано аудитору в такій формі (табл. 19):

Таблиця 19

### Аналіз використання коштів на оплату праці ЗАТ БМФ "Азовстальбуд"

№ п/п	Показники	2017 р. факт	2018 р. план	2018 р. факт	Відхилення			
					абсолютне (+;-)		відносне (±%)	
					від факту 2017 р.	від плану 2018 р.	від факту 2017 р.	від плану 2018 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Середньооблікова чисельність ПВП усього, осіб	1 643	1 643	1 938	295	295	17,95	17,95
	зокрема							
	основних робітників	498	511	584	86	73	17,27	14,29



Продовження табл. 19

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	допоміжних робітників	634	624	751	117	127	18,45	20,35
	керівників	228	228	261	33	33	14,47	14,47
	спеціалістів	263	263	319	56	56	21,30	21,30
	службовців	20	17	23	3	6	15,00	35,29
2	Фонд оплати праці ПВП усього, тис. грн	11 992,00	15 066,54	18 240	6 248	3 173,46	52,10	21,06
	зокрема							
	основних робітників	4 653,76	5 987,29	7 046,22	2 392,46	1 058,93	51,49	17,68
	допоміжних робітників	3 747,02	4 609,90	5 719,81	1 972,79	11 09,91	52,65	24,08
	керівників	1 885,93	2 357,41	2 808,74	922,81	451,33	48,93	19,14
	спеціалістів	1 600,33	2 000,41	2 511,70	911,37	511,29	56,95	25,55
	службовців	104,96	111,52	153,53	48,57	42,01	46,27	37,67
3	Фонд основної заробітної плати ПВП усього, тис. грн	8 516,86	9 236,23	11 544,59	3027,73	2 308,36	35,54	24,99
	зокрема							
	основних робітників	3 503,89	3 528,81	4 303,18	799,29	774,37	22,81	21,94
	допоміжних робітників	2 498,48	2 760,14	3 496,2	997,72	736,06	39,93	26,67
	керівників	1 369,89	1 473,42	1 855,75	485,86	382,33	35,46	25,95
	спеціалістів	1043,76	1 374,17	1750,00	706,24	375,83	67,66	27,35
	службовців	100,84	99,69	139,46	38,62	39,77	38,30	39,89
4	Фонд додаткової заробітної плати ПВП усього, тис. грн	2 829,87	4 382,08	4 984,69	2 154,82	602,61	71,17	13,75
	зокрема							
	основних робітників	905,71	1 710,26	1 851,37	945,66	141,11	104,00	8,25
	допоміжних робітників	634,29	1149,76	1287,58	653,29	137,82	103,00	11,98
	керівників	672,61	883,99	1070	397,39	186,01	59,00	21,04
	спеціалістів	613,14	626,24	761,71	148,57	135,47	24,23	21,64
службовців	4,12	11,83	14,03	9,91	2,20	204,00	12,60	
5	Інші заохочувальні компенсаційні виплати, тис. грн	645,27	1 448,23	1 710,69	1 065,42	262,46	165,11	18,12

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	Середньорічна заробітна плата ПВП, грн	7 298,84	9 170,14	9 170,42	1 871,58	0,28	25,64	0,003
	основних робітників	8 742,49	11 716,81	11762,5	3 020,01	45,69	34,54	0,38
	допоміжних робітників	5 910,13	7 387,66	7 418,41	1 508,28	30,75	25,52	0,40
	керівників	8 271,62	10 339,52	10 483,1	2 211,48	143,58	26,73	1,39
	спеціалістів	6 084,90	7606,12	7 666,96	1 582,06	60,84	26,00	0,80
	службовців	5 248,00	6560	6560	1312	–	25,00	–

Здійсніть аудит правильності розрахунку наведених даних щодо заробітної плати підприємства. Виявлені відхилення зазначте в аудиторів та аудиторському висновку.

#### Питання для самоопрацювання

1. Структура винагород: грошові винагороди, соціальні пільги.
2. Структура доходу працівника організації.
3. Діагностика стану системи компенсацій в організації.
4. Аудит відповідності винагород.

### Практичне заняття за темою 10

#### "Аудит роботи служби управління персоналом"

*Практичне завдання 10.1. Оцінювання ефективності діяльності служб управління персоналом.*

**Мета** – оволодіти навичками у здійсненні аудиту ефективності роботи служб управління персоналом за певними критеріями.

Метою аудиту роботи служб управління персоналом є оцінювання ефективності витрат на утримання згаданих раніше служб та виявлення проблем роботи з персоналом і шляхів їхнього подолання.

Аудит здійснюють за всіма або лише окремими напрямками роботи служб управління персоналом.

Невід'ємною частиною аудиту персоналу є оцінювання якості роботи служб управління персоналом, якому має передувати аналіз якості управління персоналом організації. Виділяють такі основні його напрями (табл. 20).

### Основні напрями аналізу якості управління персоналом організації

Напрями аналізу	Критерії оцінювання
Аналіз кадрової політики	Послідовність, несуперечність кадрової політики, відповідність задекларованих цілей реальній практиці у сфері управління персоналом. Відповідність цілей кадрової політики та шляхів їхнього досягнення стратегії та цілям функціонування підприємства
Оцінювання якості документообігу, що регламентує роботу персоналу	Чіткість і точність викладу в документах правил та процедур, на основі яких здійснюють управління персоналом. Відповідність Кодексу законів про працю
Оцінювання формальних правил і процедур, що забезпечують процес управління персоналом	Трудові показники персоналу, ефективність роботи підприємства та його підрозділів. Морально-психологічний клімат у колективі
Оцінювання елементів організаційної культури, що впливають на поведінку персоналу	Стан трудової етики (домінування моральних норм і правил поведінки). Вплив традицій і ритуалів підприємства на поведінку персоналу. Імідж підприємства в очах споживачів, клієнтів та персоналу. Культура виробництва (стан виробничих і побутових приміщень, чистота та порядок, виробнича естетика)
Оцінювання показників, що характеризують якість управління персоналом	Рівень плинності кадрів, морально-психологічний клімат у колективі. Задоволеність персоналу своєю роботою, відсутність скарг та інших виявів незадоволення: Трудові показники персоналу

1. Побудуйте організаційну структуру служби управління персоналом цього підприємства, зазначте назви всіх підрозділів та посади працівників у ній (табл. 21).

Таблиця 21

### Вихідні дані щодо виконуваних функцій службою персоналу

№ п/п	Підсистеми управління персоналом
1	Підсистема планування та маркетингу персоналу
2	Підсистема відбору, наймання та обліку персоналу
3	Підсистема професійного розвитку працівників
4	Підсистема мотивування працівників
5	Підсистема трудових відносин та звільнення персоналу
6	Підсистема технічного та інформаційного забезпечення належних умов праці
7	Підсистема соціально-психологічних аспектів управління трудовим колективом
8	Підсистема юридичних послуг

2. Розробіть систему перевірки служби управління персоналом підприємства за зазначеними напрямками оцінювання та оформіть їх у вигляді аудиторських рекомендацій.

### **Питання для самоопрацювання**

1. Оцінювання відповідності процедур і змісту кадрового планування стратегічним цілям та завданням організації.
2. Джерела фінансування витрат на персонал.
3. Витрати на персонал у собівартості продукції.

### **Самостійна робота**

*Завдання.* Розробіть чек-лист аудиту персоналу в організації, на якій упроваджено загальну систему управління якістю (відповідно до Державного стандарту України).

### **Методичні рекомендації**

Чек-лист, або контрольний перелік питань, які має перевірити аудитор, необхідно зазначити в табл. 22 за наведеним зразком.

Таблиця 22

### **Зразок оформлення чек-листа**

№ п/п	Пункт ISO 9001	Вимоги	Відповідність вимогам так/ні	Коментарі
1	7.4	Чи заповнені відповідно заявки на закупівлі		
2		Чи існує список конкретних постачальників		
3		Чи всі закупівлі здійснюють, відповідно до списку		
...	...	....	....	....

## **Семінарське заняття за темою 11 "Аудит інтелектуального капіталу"**

**Ключові слова:** аудит, інтелектуальний капітал, аудит інтелектуального капіталу, управління персоналом, кадрова політика.

## **Питання до семінарського заняття**

1. *Сутність та структура інтелектуального капіталу.* В аспекті цього питання необхідно розглянути таке: визначення сутності інтелектуального капіталу, його види та структуру.

2. *Загальний аудит інтелектуального капіталу.* В аспекті цього питання необхідно розглянути таке: необхідність у здійсненні аудиту інтелектуального капіталу, програму аудиту та її особливості, застосування схеми аудиту інтелектуального капіталу.

3. *Етапи аудиту інтелектуального капіталу.* В аспекті цього питання необхідно розглянути таке: етапи здійснення аудиту, документальне оформлення аудиту інтелектуального капіталу.

4. *Вибір методу аудиту інтелектуального капіталу.*

**Література:** основна [2; 3; 7; 16; 17; 23], додаткова: [31; 32; 38 – 41; 49].

## **Практичне заняття за темою 12**

### **"Аудит витрат на персонал"**

*Практичне завдання 12.1. Вирішення практичної ситуації "Аудит витрат на персонал".*

Здійсніть аудит витрат на персонал (виберіть будь-який напрям системи управління персоналом) за допомогою даних, визначених під час проходження практики на вибраному підприємстві.

### **Методичні рекомендації**

Оцінювання ефективності проектів розвитку персоналу передбачає обґрунтування необхідності в розробленні та впровадженні заходів із розвитку системи управління персоналом і в її доцільності. Під час розрахунку економічної ефективності проекту слід користуватися методичними рекомендаціями з оцінювання інвестиційних проектів та їхнього відбору для фінансування. Виділяють три види ефективності проектів розвитку персоналу:

- комерційну (фінансову) ефективність, що враховує фінансові наслідки реалізації проекту для його безпосередніх учасників;
- бюджетну ефективність проекту, що відображає фінансові наслідки проекту для державного і місцевих бюджетів;

- макроекономічну ефективність, що проекту враховує витрати та результати, пов'язані з реалізацією проекту розвитку персоналу, які виходять далеко за межі прямих фінансових інтересів організації, учасників проекту.

План розвитку персоналу може бути оформлено по-різному (табл. 23 – 25).

Таблиця 23

### Первинна форма

№ п/п	Цілі та завдання, що стоять перед підприємством	HR-заходи, для необхідні їхнього виконання	Відповідальний	Дата	Необхідні ресурси

Таблиця 24

### Календарна форма

№ п/п	Цілі та завдання, що стоять перед підприємством	HR-заходи, необхідні для їхнього виконання	Відповідальний	Дата	Необхідні ресурси
Січень					
Лютий					

Таблиця 25

### Функціональна форма

№ п/п	Цілі та завдання, що стоять перед підприємством	HR-заходи, необхідні для їхнього виконання	Відповідальний	Дата	Необхідні ресурси
Добір персоналу					
Навчання та розвиток персоналу					
Атестація персоналу					

Стратегія проектного управління дає змогу підвищити стійкість управління персоналом та забезпечити подальший розвиток організації. На основі проектів розвитку персоналу забезпечують швидкі зміни в управлінні персоналом, відповідно до стратегії управління організацією.

### **Питання для самоопрацювання**

1. Взаємозв'язок планування витрат на персонал із критеріями ефективності (продуктивність праці, якість продукції, час виробництва та гнучкість).

2. Показники, які характеризують ефект від реалізації системи заходів з управління персоналом.

3. Індикатори економічної ефективності витрат на персонал (стабільність персоналу, гнучкість персоналу).

### **Самостійна робота**

*Завдання 1.* Дайте оцінку економічної ефективності аудиторської перевірки. Розмір збитку, якого вдалося запобігти, у зв'язку з умовами праці, – 30 тис. грн; запобігання можливим штрафним санкціям за недотримання вимог техніки безпеки – 20 тис. грн; оплата аудиторських послуг – 120 тис. грн. Розрахуйте коефіцієнт економічної ефективності аудиторської перевірки.

*Завдання 2.* Структура аудиторського висновку містить кілька розділів. Наприклад, у розділі "Думка аудитора" міститься висновок аудитора про результати здійснених перевірок. Далі як приклад наведено позитивний аудиторський висновок:

"Уважаємо, що здійснений аудит дає достатні підстави для висловлення нашої думки про достовірність у всіх істотних аспектах документів з організації стимулювання праці персоналу (про виконання у всіх істотних аспектах адміністрацією ВАТ "Уран" вимог трудового законодавства щодо нормування й оплати праці, про відповідність законодавству у всіх істотних аспектах технології організації оплати праці, про економічні й соціально обґрунтовані у всіх істотних аспектах, відповідно до рівня та динаміки оплати праці, показники ефективності праці персоналу".

Модифікуйте аудиторський висновок, якщо в ході здійсненого аудиту персоналу виявлено такі порушення: порушення порядку визначення

та обліку трудових показників; їхня невідповідність правовим, соціально-економічним, психологічним, психофізіологічним аспектам аналізованих процесів.

## **Контрольні запитання для самодіагностики**

1. Що таке "взаємодія інтересів членів організації з організаційними інтересами"? Розкрийте сутність використання системного підходу під час здійснення аудиту персоналу.
2. Визначте сутність аудиту як форми діагностичного обстеження.
3. Наведіть періодизацію цілей і методів у процесі здійснення аудиту персоналу.
4. Що таке "аудит", "контроль" і "ревізія". У чому полягає подібність і відмінність цих понять?
5. Які передумови становлення аудиту в Україні?
6. Яка структура ринку аудиторських і консалтингових послуг в Україні?
7. Охарактеризуйте проблему інформаційного ризику та попит на аудиторські послуги.
8. Яким чином відбувається регулювання аудиторської діяльності?
9. Які правові акти й аудиторські стандарти використовують у соціально-трудовій сфері? Наведіть національні аудиторські стандарти.
10. Які принципи використовують під час здійснення аудиту персоналу?
11. Наведіть загальну класифікацію аудиторської діяльності.
12. Які існують види робіт і завдання внутрішнього аудиту?
13. Зазначте основні вимоги до знань, умінь і навичок кваліфікованого внутрішнього аудитора.
14. Надайте основні види аудиту в системі напрямів аудиторської діяльності.
15. Яким чином відбувається вдосконалення системи управління організацією за допомогою аудиту?
16. Що вам відомо про аудит у системі тотального управління якістю?
17. Які є стандарти якості ISO? Поясніть їхнє значення в господарській практиці підприємств.
18. Які стандарти якості серії ISO 8402, ISO 9000, ISO 9001-2000 використовують під час здійснення аудиту персоналу?



19. Що таке "Концепція TQM" (Total Quality Management – "загальне управління якістю")?
20. Зазначте основні принципи, методи та засоби TQM.
21. Що таке "бенчмаркінг"? Поясніть його зміст, види, процес.
22. Опишіть схему дослідження моделі ділової досконалості під час здійснення процесного підходу в аудиті персоналу.
23. Який розмір премії за якість передбачено у: Японії (премії за якість Демінга), США (національна премія за якість імені М. Болдриджа), Європі (Європейська премія за якість), Україні?
24. Опишіть структуру аудиторського висновку та його значення для замовника.
25. Що таке "аудиторська вибірка"?
26. Визначте сутність, цілі, етапи побудови кадрової політики (рефлексія, нормування, програмування, моніторинг персоналу).
27. Назвіть сукупність елементів методології й методики аудиту персоналу.
28. Наведіть класифікацію типів аудиту персоналу.
29. Що таке "процес аудиту персоналу"?
30. Які є рівні здійснення аудиту персоналу?
31. Які основні принципи загального аудиту застосовують під час внутрішньофірмового аудиту персоналу?
32. Що таке "аналіз офіційних документів"?
33. Наведіть послідовність здійснення аудиту персоналу.
34. Назвіть основні напрями внутрішнього аудиту персоналу.

## **Тестові запитання для самодіагностики**

### **Змістовий модуль 1**

#### **Теоретичні аспекти формування системи аудиту персоналу**

1. Право на отримання сертифіката мають (перелічіть):
  - а) громадяни України;
  - б) особи без стажу роботи;
  - в) особи зі стажем роботи не менше від трьох років на посаді бухгалтера, юриста, фінансиста;
  - г) особи, що мають вищу фахову освіту;
  - д) іноземні громадяни.

2. Перевірку достовірності показників річної звітності з праці здійснює помічник аудитора під його керівництвом. Хто відповідає за аудиторський висновок:

- а) аудиторська фірма;
- б) безпосередні виконавці;
- в) керівник підприємства, що перевіряють?

3. Здійснення перевірки відділом внутрішнього аудиту персоналу є контролем:

- а) наступним;
- б) поточним;
- в) попереднім;
- г) аудиторським.

4. Установіть відповідність:

Види аудиту персоналу:

- 1) обов'язковий аудит;
- 2) ініціативний аудит.

Характер аудиту персоналу:

- а) комплексний;
- б) тематичний.

5. Укажіть послідовність етапів розроблення програми аудиту персоналу:

- а) розподіл обов'язків аудиторів;
- б) визначення термінів перевірки;
- в) установлення цілей;
- г) установлення ділянок перевірки;
- д) визначення характеру аудиту персоналу.

6. Завершальним етапом аудиторської перевірки є:

- а) виправлення виявлених помилок;
- б) формулювання висновків і видача аудиторського висновку;
- в) здійснення процедур на істотність.

7. Аудитор має подати разом з аудиторським висновком:

- а) план перевірки;
- б) програму перевірки;
- в) аудиторські докази;

- г) письмовий звіт і копії бухгалтерської звітності;
- д) баланс.

8. Установіть відповідність:

Складові частини

Зміст:

аудиторського висновку:

- |                |  |
|----------------|--|
| 1) вступна;    | а) звіт про загальні результати перевірки;           |
| 2) аналітична; | б) відомості про аудитора;                           |
| 3) підсумкова. | в) думка про достовірність бухгалтерської звітності. |

9. Установіть, чи правильне це твердження:

- а) організація бухгалтерського обліку і контролю впливає на ризик контролю;
- б) звітність із праці не може бути правильного на 100 %;
- в) якщо внутрішньогосподарський ризик і ризик контролю високі, то високий і ризик невиявлення.

10. Види аудиторських висновків (перелічіть):

- а) позитивний;
- б) умовно-позитивний;
- в) безумовно-позитивний;
- г) умовно-позитивний із застереженнями;
- д) негативний;
- е) умовно-негативний;
- ж) відмова.

11. Аудиторський висновок – це:

- а) офіційний документ із підписом і печаткою;
- б) документ для внутрішнього користування;
- в) конфіденційний документ.

12. Чи зобов'язане підприємство надавати зацікавленим особам аудиторський звіт за результатами перевірки:

- а) так (надають усі матеріали аудиторської перевірки);

- б) не зобов'язане;
- в) так (надають тільки підсумкову частину аудиторського висновку)?

13. Чим обумовлено необхідність в аудиті в ринковій економіці (перелічіть):

- а) складністю інформації про економічні процеси;
- б) віддаленістю джерел інформації від осіб, що ухвалюють управлінські рішення;
- в) розбіжністю інтересів працівників, що складають звіти, та осіб, яким цю інформацію надають?

14. У якому з видів аудиторських висновків у тексті є таке: "за винятком...":

- а) позитивному;
- б) негативному;
- в) умовно-позитивному;
- г) відмові від видачі аудиторського висновку.

15. Методичний прийом зіставлення даних первинних документів і записів в облікових регістрах за однаковими операціями називають:

- а) логічним;
- б) зустрічним;
- в) економічний;
- г) нормативно-правовим.

16. Аудитор відповідає за:

- а) свій висновок про звіти організації, що перевіряють;
- б) зміст звітів організації, що перевіряють;
- в) невиявлені ним істотні перекозручення звітності, обумовлені таємною змовою чи іншими причинами.

17. Аудит персоналу за рішенням керівництва називають:

- а) ревізією;
- б) обов'язковим;
- в) ініціативним;
- г) судово-бухгалтерською експертизою;
- д) за дорученням державних органів.

18. Метою ініціативного аудиту персоналу є:
- а) контроль і аналіз стану бухгалтерського обліку;
  - б) виявлення стану звітності з праці;
  - в) оцінювання стану розрахунків із кредиторами;
  - г) усі перелічені пункти.

## **Змістовий модуль 2**

### **Механізми реалізації аудиту персоналу на підприємстві**

19. Керівники й інші посадові особи організації, що перевіряють, мають:

- а) надавати аудитору роз'яснення в письмовій та усній формі за запитом аудитора;
- б) обмежувати коло питань, що підлягають з'ясуванню;
- в) в обов'язковому порядку виконувати всі рекомендації аудитора щодо підвищення ефективності виробництва.

20. На стадії планування перевірки розмір внутрішньогосподарського ризику становить від 80 %, ризику контролю – 50 %, а розмір процедурного ризику (ризика невиявлення) – 10 %. Визначте розмір ризику під час аудиту персоналу:

- а) 0,00;
- б) 0,50;
- в) 0,40;
- г) 0,45.

21. Чи мають право аудитори під час здійснення аудиторських перевірок отримувати необхідну інформацію від третіх осіб:

- а) мають право в будь-якій формі;
- б) мають право тільки за письмовим запитом;
- в) не мають права?

22. До специфічних методів аудиту персоналу належать:

- а) індукція;
- б) інспекція;
- в) аналіз;
- г) вибірка;
- д) тестування.

23. Маніпуляція обліковими записами – це:

- а) навмисне використання неправильних бухгалтерських проведення, із метою викривлення даних обліку та звітності;
- б) оформлення умисно неправильних або фальшивих документів бухгалтерського обліку;
- в) відображення фінансової інформації в неповному обсязі;
- г) платежі за роботи та послуги, які є надмірними або зайвими.

24. Завдання аудитора:

- а) знайти помилку і запобігти їй;
- б) надати допомогу керівництву в підготовці фінансової звітності;
- в) перевірити бухгалтерську звітність і висловити щодо неї свою думку.

25. Який прийом застосує аудитор для того, щоб упевнитися в забезпеченні умов схоронності коштів у касі:

- а) інвентаризацію;
- б) опитування;
- в) огляд приміщення каси;
- г) ознайомлення з договором про матеріальну відповідальність касира?

26. Аудиторський висновок про звітність із праці становить:

- а) інформацію про своєчасність і повноту сплати податків;
- б) відомість про стан діяльності персоналу суб'єкта, що перевіряють;
- в) думку про достовірність звітності.

27. Докази, отримані самим аудитором, переважно, є більш достовірними, ніж докази, надані економічним суб'єктом:

- а) так;
- б) ні.

28. Правила (стандарти) аудиту персоналу:

- а) є докладними правилами та нормативами, що охоплюють усю аудиторську роботу;
- б) визначають конкретні дії, прийоми, способи, процедури, які застосовують у процесі здійснення перевірки;

- в) визначають правильність діяльності аудитора загалом;
- г) є загальними керівними нормами та правилами для допомоги аудиторам у виконанні їхніх обов'язків зі здійснення перевірок.

29. Стандарти, що є інтелектуальною власністю і комерційною таємницею, називають:

- а) міжнародними;
- б) національними;
- в) внутрішньофірмовими.

30. Установіть відповідність:

Види стандартів аудиту персоналу:

- 1) загальні;
- 2) робочі;
- 3) звітності.

Назва стандартів:

- а) "Основні принципи аудиту";
- б) "Аудиторський висновок";
- в) "Планування аудиту".

31. Підсумкова документація містить:

- а) аудиторський висновок;
- б) документацію, що передають замовнику;
- в) програму перевірки.

32. Хто визначає форми та методи здійснення аудиторських перевірок:

- а) Міністерство фінансів України;
- б) Аудиторська палата України;
- в) аудиторська фірма?

33. Додаткову підсумкову документацію мають оформляти за однією із таких назв:

- а) аудиторський звіт;
- б) лист-зобов'язання;
- в) зауваження і рекомендації за результатами аудиторської перевірки.

34. Фальсифікація бухгалтерських документів – це:

- а) навмисне використання неправильних бухгалтерських проведення, із метою викривлення даних обліку та звітності;
- б) оформлення умисно неправильних або фальшивих документів бухгалтерського обліку;

- в) відображення фінансової інформації в неповному обсязі;
- г) платежі за роботи та послуги, які є надмірними або зайвими.

35. До загальнонаукових методів аудиторської перевірки належать:

- а) опитування;
- б) дедукція;
- в) запит;
- г) індукція.

36. Чи зобов'язаний аудитор повідомляти податковим органам про виявлені в ході перевірки порушення податкового законодавства:

- а) зобов'язаний за вимогою податкових органів;
- б) не зобов'язаний?

37. Аудиторський ризик складається з таких компонентів:

- а) ризику невиявлення;
- б) підприємницького ризику;
- в) внутрішньогосподарського ризику;
- г) ризику контролю.

38. Перед органом, що перевіряє, поставлено завдання встановити повноту та своєчасність здійснення розрахунків із бюджетом за прибутковим податком за 2013 – 2014 рр. Ця перевірка здійснюється:

- а) аудиторською фірмою;
- б) материнською компанією;
- в) податковою інспекцією;
- г) органами соціального страхування.

39. Що розуміють під датою завершення аудиту персоналу:

- а) дату передання звіту;
- б) дату погодження змісту та форм звітності;
- в) дату завершення аудитором роботи на об'єкті;
- г) дату опублікування річного звіту;
- д) дату загальних зборів акціонерів компанії?

40. Аудиторський висновок подати в обов'язковому порядку:

- а) тільки керівнику підприємства;
- б) керівнику підприємства й місцевій податковій службі;



- в) керівнику підприємства та всім користувачам звітності за їхньою вимогою;
- г) керівнику підприємства і в Аудиторську палату України.

41. Яке значення для аудитора має інформація про кваліфікацію персоналу підприємства:

- а) забезпечує своєчасне проведення тестів;
- б) визначає ефективність внутрішнього контролю;
- в) указує на можливість змови, із метою зловживань;
- г) сприяє забезпеченню схоронності активів підприємства?

42. Аудиторський висновок підписують:

- а) тільки керівник підприємства й аудитор, що очолює перевірку;
- б) керівник організації;
- в) керівник і головний бухгалтер організації;
- г) усі аудитори, що беруть участь у перевірці, і текст висновку затверджується керівником підприємства.

43. Які з перелічених аудиторських доказів мають найбільше значення для аудитора:

- а) внутрішні документи;
- б) письмові пояснення, отримані від керівництва підприємства;
- в) документи, отримані безпосередньо від третьої сторони (банків, постачальників, покупців);
- г) інформація, отримана аудитором у результаті здійснення перевірки?

## **Індивідуальне науково-дослідне завдання (ІНДЗ)**

**Основну вимогу до завдання** – досить повне та глибоке розкриття теми – виконують за умов вивчення літературних джерел до теми завдання.

Метою роботи із джерелами є їхня анотація та зіставлення різних поглядів на проблему. Це не виключає виклад самостійних суджень і висновків, заснованих на власних спостереженнях. Робота передбачає проведення студентом самостійного дослідження, оброблення й аналіз результатів, їхню інтерпретацію й узагальнення.

ІНДЗ сприяє закріпленню та систематизації у студента здобутих знань і формує в нього вміння творчо мислити, використовуючи свої здібності під час вирішення практичних проблем аудиту персоналу на досліджуваному підприємстві.

У процесі вивчення навчальної дисципліни студентами денної форми навчання передбачено виконання індивідуального науково-дослідного завдання, відповідно до графіка навчального процесу. Індивідуальне науково-дослідне завдання видається викладачем на початку семестру протягом, якого вивчають навчальну дисципліну.

Індивідуальне науково-дослідне завдання виконується студентом самостійно за консультування з викладачем протягом вивчення цієї навчальної дисципліни за графіком навчального процесу.

**Технічні вимоги до оформлення завдання:** завдання виконують на аркушах формату А4; необхідно дотримуватися нормативно встановлених правил оформлення тексту, таблиць, формул, розрахунків, схем, рисунків; основний текст роботи не має перебільшувати 20 сторінок (не враховуючи додатків); шрифт Arial, кг. 14, міжрядковий інтервал – 1,3 – 1,4; поля: ліве – 30 мм, праве – 10 мм, зверху та знизу – 20 мм; теми не можуть повторюватися, якщо базою практики є одне підприємство. Не дозволено виділення в тексті курсивом або підкреслення.

Кожну складову частину завдання оформляють із нової сторінки. Їхні назви набирають великими літерами та розміщують по центру сторінки, нумерацію сторінок проставляють у правому верхньому кутку та починають зі сторінки вступу.

Робота має таку **структуру:**

**Титульна сторінка.** Вона має містити: назву університету; назву кафедри; назву навчальної дисципліни; тему завдання; реквізити студента; прізвище та ініціали викладача.

**Зміст,** де вказують назви розділів і підрозділів, із яких складається завдання, із зазначенням сторінок.

**Вступ** містить розкриття сутності та стану завдання, мету завдання, об'єкт і предмет дослідження.

**Основна частина** містить два розділи, у кожному з яких детально зазначено, що студент має виконати у процесі роботи над завданням.

Індивідуальне науково-дослідне завдання складається з теоретичної та практичної частини.

## Теоретична частина

### Теми для написання індивідуального науково-дослідного завдання (есе) з навчальної дисципліни

1. Удосконалення управлінських технологій у межах аудиту.
2. Ринок аудиторських і консалтингових послуг в Україні.
3. Правові основи аудиту в Україні.
4. Аудит як імпульс самовдосконалення організації.
5. Удосконалення системи управління організацією за допомогою аудиту.
6. Аудит у системі тотального управління якістю.
7. Аудиторський висновок та його значення для замовника.
8. Аудит персоналу на стратегічному рівні.
9. Аудит персоналу на рівні діяльності функціонального підрозділу.
10. Аудит персоналу на рівні лінійного управління.
11. Дослідницькі підходи до аудиту персоналу.
12. Аудит продуктивності праці.
13. Аудит укомплектованості персоналом.
14. Аудит розвитку персоналу.
15. Аудит наймання персоналу.
16. Аудит звільнень персоналу організації.
17. Аудит винагород персоналу організації.
18. Аудит відповідності винагород персоналу організації.
19. Аудит ефективності винагород персоналу організації.
20. Стратегічний аудит винагород персоналу організації.
21. Аудит умов праці, безпеки та здоров'я персоналу організації.
22. Аудит роботи служб управління персоналом.
23. Оцінювання плинності кадрів та абсентеїзм.
24. Оцінювання невдоволення та скарг персоналу організації.
25. Оцінювання якості управління персоналом організації.
26. Контролінг як інструмент управління організацією.
27. Взаємозв'язок планування витрат на персонал із критеріями ефективності.

28. Аналіз і аудит витрат на персонал.
29. Оцінювання прибутковості інвестицій у персонал.
30. Типова схема соціальної ефективності організації.

## **Практична частина**

**Тема індивідуального науково-дослідного завдання:** "Обґрунтування особливостей розвитку та удосконалення аудиту персоналу на підприємстві (назва підприємства)".

**Мета завдання** – визначити особливості аудиту персоналу на підприємстві з урахуванням специфіки діяльності підприємства, а також особливостей трудової діяльності персоналу.

### **1. Аналіз діяльності організації за такою схемою:**

1.1. Наведіть загальну характеристику організації: назва, форма власності, місія, мета діяльності, напрями діяльності, характеристика продукції (послуг), штатна структура, клієнти.

1.2. Складіть організаційну схему, що буде відображати основні ролі та функції організації.

1.3. Опишіть, який тип організаційної структури використовують в організації та чому саме такий. Зазначте позитивні та негативні сторони використання такої організаційної структури.

1.4. Опишіть та проаналізуйте ієрархію повноважень в організації (централізована чи децентралізована) та зазначте діапазон контролю в топ-менеджерів.

1.5. Наведіть критерії ефективності подальшої діяльності організації на ринку й охарактеризуйте вплив зовнішнього середовища на її існування в умовах сьогодення.

Дані для аналізу організації можна отримати за допомогою використання інтернет-ресурсу на сайті [www.smida.gov.ua](http://www.smida.gov.ua).

### **2. Виявлення типів аудиту персоналу.**

2.1. Визначте необхідну організації (відділу, групі, керівнику) перевірку, що приведе до досягнення поставленої мети, із зазначенням типу аудиту персоналу. Наприклад, це може бути аудит посадової інструкції, відкрита взаємодія з іншими підрозділами, одночасне ведення декількох проектів, пропозиція нових ідей та інше.

2.2. На основі здійсненого аналізу визначте необхідність у впровадженні змін в організації, чинники, що можуть опиратися змінам, і методи подолання опору змінам.

### 3. Розроблення етапів здійснення аудиторської перевірки.

3.1. Формування робочих документів, що використовували під час аудиторської перевірки, а саме:

план здійснення аудиту за вибраною темою, яку має бути наведено в такому вигляді (табл. 26):

Таблиця 26

#### План здійснення аудиту \_\_\_\_\_

№ п/п	Заходи, що планують здійснити	Період здійснення	Виконавець	Примітки

чек-лист, або контрольний перелік питань, які має перевірити аудитор (табл. 27).

Таблиця 27

#### Чек-лист

№ п/п	Пункт ISO 9001	Вимоги	Відповідність вимогам так/ні	Коментарі
1.				
2.				
3.				
...	...	....	....	....

3.2. Інструменти та методи, що використовували в ході аудиторської перевірки.

3.3. Аудиторський висновок, що складається з таких частин:

*вступна* (заголовок, адресат, інформація про склад перевіреної інформації та правильність складання первинної документації);

*аналітична* (звіт про здійснені аудиторські процедури, опис обсягу аудиторської перевірки);

*підсумкова* (висновок про стан управління персоналом).

За результатами перевірки аудиторські висновки можуть бути такі: позитивні, умовно-позитивні, негативні та аудиторський висновок із відмовою від висловлення думки.

3.4. Додатки (звітність підприємства, що аналізували, анкети, тести та інші інструменти, що використовували).

У ході виконання завдання необхідно використовувати статистичну інформацію, нормативно-правову базу, здійснювати порівняльний аналіз діяльності підприємства з іншими, наводити закордонний досвід країн у галузі організаційної поведінки. Завдання має бути проілюстровано діаграмами, графіками, рисунками, містити таблиці, кількісні та якісні показники.

У **висновках** наводять результати здійсненого аудиту дослідження: пропозиції та рекомендації з удосконалення системи управління персоналом на підприємстві, що було базою дослідження.

**Список використаних джерел.** Містить усі джерела інформації, що були використані під час виконання завдання: посилання на інтернет-ресурси, періодичні видання, навчальні посібники, монографії, іноземні видання. Причому джерела треба розміщувати у списку в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків. Відомості щодо літературних джерел необхідно надавати, згідно з вимогами Державного стандарту. Кількість літературних джерел не має бути меншою ніж 10.

У **додатках** подають допоміжні матеріали для проведення дослідження, зокрема, обов'язковим є наведення анкети або опитувальника при під час виявлення мотиваторів у роботі, етичного (корпоративного) кодексу. До додатків також зараховують результати проміжних розрахунків, копії звітів, діаграми, графіки тощо.

## Рекомендована література

### Основна

1. Азаренков Г. Ф. Економічний аналіз : навч. посіб. / Г. Ф. Азаренков, З. Ф. Петряєва, Г. Г. Хмеленко: У 3-х ч. Ч. 3. – Харків : ХНЕУ, 2004. – 246 с.
2. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Харків : ІНЖЕК, 2007. – 184 с.
3. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія / М. С. Дороніна. – Харків : Вид-во ХДЕУ, 2002. – 432 с.
4. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. / Г. В. Назарова, С. Ю. Гончарова, Н. О. Москаленко, О. С. Лебединська [та ін.] ; за ред. Г. В. Назарової. – Київ : Знання, 2012. – 573 с.
5. Есинова Н. И. Экономика труда и социально-трудовае отношения : учеб. пособ. / Н. И. Есинова. – Киев: Кондор, 2003. – 464 с.
6. Єлісеєва О. К. Методологія управління персоналом: статистичні методи та моделі / О. К. Єлісеєва, О. О. Третьяк, В. В. Узунов. – Дніпропетровськ : ІМА-прес, 2006. – 188 с.
7. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / М. І. Мурашко. – 3-тє вид., випр. і допов. – Київ : Знання, 2008. – 435 с.
8. Назарова Г. В. Аудит персоналу на підприємстві : монографія / Г. В. Назарова, О. С. Лебединська. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015.– 164 с.
9. Назарова Г. В. Управління соціально-трудоваою сферою підприємства : монографія / Г. В. Назарова, С. Ю. Гончарова, Н. В. Водницька. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 328 с.
10. Назарова К. О. Аналіз діяльності бюджетних установ : навч. посіб. / К. О. Назарова, Т. А. Кумченко. – Київ : КНТЕУ, 2006. – 210 с.
11. Никонова Т. В. Управленческий аудит : персонал / Т. В. Никонова, С. А. Сухарев ; под. ред. Ю. Г. Одегова. – Москва : Экзамен, 2002. – 224 с.
12. Облік, аналіз і аудит персоналу : навч. посіб. / Г. В. Назарова, С. В. Мішина, В. І. Отенко та ін. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. – 260 с.

13. Одегов Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала : учеб. пособ. / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова. – Москва : Экзамен, 2002. – 447 с.
14. Остапенко Ю. М. Экономика и социология труда : учеб. пособ. / Ю. М. Остапенко. – Москва : ИНФРА, 2001. – 199 с.
15. Рекомендації Комісії Європейського співтовариства щодо забезпечення якості аудиту в країнах Євросоюзу. Міжнародний договір від 01.01.2002 р. // Бухгалтерський облік і аудит . – 2002. – № 7. – С.10.
16. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності : ДСТУ ISO 9004: 2001. – Київ : Держстандарт України, 2001. – 44 с.
17. Системи управління якістю. Основні положення та словник : ДСТУ ISO 9000: 2001. – Київ : Держстандарт України, 2001. – 27 с.
18. Адаменко Е. Л. Организационно-кадровый аудит – безопасность вашего бизнеса [Электронный ресурс] / Е. Л. Адаменко. – Режим доступа : <http://www.turana.com.ua>.
19. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV зі змінами і доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).
20. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 332-VIII зі змінами і доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).
21. Про аудиторську діяльність [Електронний ресурс] : Закон України № 3125-XII від 22.04.1993 р. зі змінами і доповненнями. – Режим доступу : [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).
22. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні [Електронний ресурс] : Закон України № 996-XIV від 16.07.1999 р. – Режим доступу : [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).
23. Про відпустки [Електронний ресурс] : Закон України № 504/96-ВР від 15.11.1996 р. – Режим доступу : [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).
24. Про державний бюджет України на 2019 рік [Електронний ресурс] : Закон України № 2629-VIII від 23.11.2018 р. – Режим доступу : [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).
25. Про колективні договори та угоди [Електронний ресурс] : Закон України № 3356-XII від 01.07.1993 р. – Режим доступу : [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).
26. Про оплату праці [Електронний ресурс] : Закон України № 108/995-ВР від 24.03.1995 р. зі змінами і доповненнями – Режим доступу : [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua).



## Додаткова

27. Бурденко І. М. Виплати працівникам: облік, аудит і автоматизація : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І. М. Бурденко, О. В. Кравченко, О. В. Шипунова. – Суми : Університетська книга, 2009. – 283 с.

28. Войнаренко М. П. Податковий облік і аудит : підручник / М. П. Войнаренко, Г. В. Пухальська. – Київ : Академія, 2009. – 376 с.

29. Економічний аналіз : навч. посіб. / Є. П. Кожанова, І. П. Отенко, Т. М. Серікова, П. М. Куліков. – 3-тє вид., допр. і допов. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2009. – 344 с.

30. Зверєва І. Професійний етичний кодекс – нагальна вимога часу: [Правове забезпечення соціальної роботи] / І. Зверєва // Соціальна робота в Україні: теорія і практика. – 2003. – № 3. – С. 33–40.

31. Кармазін В. А. Економічний аналіз : практикум / В. А. Кармазін, О. М. Савицька. – Київ : Знання, 2007. – 255 с.

32. Кононенко О. Аналіз фінансової звітності. / О. Кононенко, Я. Клиженко. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Харків : Фактор, 2009. – 211 с.

33. Кулаковская Л. П. Основы аудита : учеб. пособ. для вузов / Л. П. Кулаковская, Ю. В. Пича. – 2-е изд., испр. и доп. – Киев : Каравелла, 2004. – 496 с.

34. Лебединська О. С. Аудит у системі управління якістю / О. С. Лебединська // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії : зб. наук. пр. – Краматорськ : ДДМА, 2008. – № 3 (13). – С. 144–146.

35. Лебединська О. С. Визначення системи аудиту персоналу / О. С. Лебединська // Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери : матеріали III Міжнародної науково-теоретичної конференції молодих учених і студентів (Донецьк, 7 – 8 червня 2006 року). – Донецьк : Донецький національний університет, 2006. – Т. 1. – С. 276–279.

36. Лебединська О. С. Обґрунтування науково-методичного підходу до організації аудиту персоналу на промисловому підприємстві / О. С. Лебединська // Проблеми управління соціально-економічним розвитком України : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених та студентів (Харків, 27 квітня 2012 року). – Харків : ХНЕУ, 2012. – С. 937–942.

37. Мултановская Т. В. Аудит в схемах и таблицах / Т. В. Мултановская, М. С. Горяева. – Харьков : Фактор, 2009. – 336 с.

38. Назарова Г. В. Дискусійні питання сутності та змісту принципів та аудиторських процедур при здійсненні аудиту персоналу / Г. В. Назарова, О. С. Лебединська // Економічний простір : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2012. – № 63. – С. 264–271.
39. Назарова Г. В. Процедура аналізу функціонування системи аудиту персоналу на промислових підприємствах / Г. В. Назарова, О. С. Лебединська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – Т. 2, № 5. – С. 70–74.
40. Назарова Г. В. Процедура здійснення аудиту персоналу на основі врахування можливих ризиків / Г. В. Назарова, О. С. Лебединська // Бізнес Інформ. – 2012. – № 8. – С. 117–120.
41. Нельга А. С. Фінансовий облік II : навч. посіб. / А. С. Нельга, О. М. Бондаренко – Київ : НАУ-друк, 2009. – 148 с.
42. Петряєва З. Ф. Аналіз фінансової звітності підприємства : навч. посіб. / З. Ф. Петряєва, О. О. Петряєв. – Харків : ХНЕУ, 2009. – 248 с.
43. Писаревська Т. А. Інформаційні системи в управлінні персоналом та економіки праці : навч.-метод. посіб. / Т. А. Писаревська, О. В. Городній. – Київ : КНЕУ, 2006. – 284 с.
44. Понікаров В. Д. Аудит : навч. посіб. / В. Д. Понікаров, Т. М. Серікова. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 224 с.
45. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. – 3-є вид., випр. і допов. – Київ : Знання, 2007. – 668 с.
46. Слиньков В. Н. Персонал и его менеджмент. Практические рекомендации / В. Н. Слиньков. – Киев : КНТ, 2007. – 476 с.
47. Сметанко О. В. Внутрішній аудит розрахунків з персоналом з оплати праці в акціонерних товариствах України / О. В. Сметанко // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 2. – С. 174–180.
48. Справочник по аудиту / под ред. Э. А. Уткина. – Москва : ЭКМОС, 1999. – 432 с.
49. Утенкова К. Аудит с нуля : [пособие] / К. Утенкова. – Харьков : Фактор, 2009. – 298 с.
50. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / І. Ф. Хміль – Київ : Академвидав, 2006. – 487 с.
51. Хотинская Г. И. Анализ хозяйственной деятельности предприятия (на примере предприятия сферы услуг) : учеб. пособ. / Г. И. Хотинская, Т. В. Харитоновна. – Москва : Дело и сервис, 2007. – 240 с.

52. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Ю. С. Цал-Цалко, Ю. Ю. Мороз, О. Г. Денисюк. – Вид. 2-ге, допов. – Житомир, 2009. – 504 с.
53. Царенко О. М. Економічний аналіз діяльності підприємства агропромислового комплексу : навч. посіб. / О. М. Царенко. – 2-ге вид., переробл. – Суми : Університетська книга, 2006. – 240 с.
54. Цигилик І. І. Економічний аналіз господарської діяльності підприємства : навч. посіб. / І. І. Цигилик, С. О. Кропельницька, О. І Мозіль. – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 124 с.
55. Чернелевський Л. М. Економічний аналіз на підприємствах промисловості і торгівлі : підручник / Л. М. Чернелевський. – Київ : Пектораль, 2003. – 312 с.
56. Шеремет А. Д. Аудит : учебник / А. Д. Шеремет, В. П. Суту. – Москва : ИНФРА-М, 2002. – 352 с.
57. Шкарабан С. І. Фінансовий аналіз: навчально-методичний комплекс дисципліни / І. В. Спільник, М.Й. Шеремета. – Тернопіль : ТНЕУ, 2009. – 252 с.
58. Щербак В. Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством / В. Г. Щербак. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 162 с.
59. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
60. Журнал "Управление персоналом" [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.top-personal.ru>.
61. Інститут демографії та соціальних досліджень Національної академії наук України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.idss.org.ua>.
62. Кисіль Ю. Соціальний аудит як інструмент соціальної безпеки [Електронний ресурс] / Ю. Кисіль. – Режим доступу : <http://www.hrm.ru>.
63. Козлова М. П. Технологии социального аудита [Електронний ресурс] / М. П. Козлова. – Режим доступу : <http://www.csrjournal.com>.
64. Концепція формування національної моделі соціального аудиту (проект) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.lir.lg.ua>.
65. Співтовариство кадровиків і спеціалістів з управління персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://hrliga.com>.

## Зміст

Вступ.....	3
Кваліфікаційні вимоги до студентів.....	5
Плани лекцій .....	9
Змістовий модуль 1. Теоретичні аспекти формування системи аудиту персоналу.....	12
Практичне заняття за темою 1 "Теоретичні основи аудиту персоналу".....	12
Семінарське заняття за темою 2 "Методологія аудиту персоналу" ..	16
Практичне заняття за темою 3 "Рівні та інструментарій здійснення аудиту персоналу".....	18
Семінарське заняття за темою 4 "Аналіз трудових показників як основа аудиту персоналу".....	20
Змістовий модуль 2. Механізми реалізації аудиту персоналу на підприємстві .....	22
Практичне заняття за темою 5 "Аудит наймання та звільнень" .....	22
Практичне заняття за темою 6 "Аудит робочих місць".....	26
Практичне заняття за темою 7 "Аудит умов праці, безпеки та здоров'я" .....	30
Практичне заняття за темою 8 "Аудит розвитку персоналу" .....	36
Практичне заняття за темою 9 "Аудит винагород".....	40
Практичне заняття за темою 10 "Аудит роботи служби управління персоналом".....	42
Семінарське заняття за темою 11 "Аудит інтелектуального капіталу" .....	44
Практичне заняття за темою 12 "Аудит витрат на персонал" .....	45
Контрольні запитання для самодіагностики .....	48
Тестові запитання для самодіагностики .....	49
Змістовий модуль 1. Теоретичні аспекти формування системи аудиту персоналу.....	49
Змістовий модуль 2. Механізми реалізації аудиту персоналу на підприємстві .....	53
Індивідуальне науково-дослідне завдання (ІНДЗ) .....	57
Теоретична частина.....	59
Практична частина.....	60
Рекомендована література.....	63
Основна .....	63
Додаткова.....	65

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

# **АУДИТ ПЕРСОНАЛУ**

**Методичні рекомендації  
до практичних завдань  
та самостійної роботи студентів  
спеціальності 051 "Економіка"  
першого (бакалаврського) рівня**

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

Укладач **Лебединська** Олена Сергіївна

Відповідальний за видання *Г. В. Назарова*

Редактор *О. Г. Доценко*

Коректор *О. Г. Доценко*

План 2019 р. Поз. № 114 ЕВ. Обсяг 69 с.

---

Видавець і виготовлювач ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А  
*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*