

УДК 657.6:331.108

**АУДИТ ПЕРСОНАЛУ: ПРАКТИКА УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

DOI 10.30838/ P.ES.2224.230419.153.482

**Даниленко О. А., к.е.н.,  
Троян Ю. І.***Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

Завданнями даної статті було вивчення реальних практик аудиту персоналу в українських організаціях/компаніях з виявленням їх недоліків та розробленням на їх основі рекомендацій для представників HR–служб та керівників організацій. Як інструмент збирання інформації використовувалось соціологічне дослідження з анкетуванням експертів (в основному керівників та ключових фахівців у сфері управління та управління персоналом) у березні-квітні 2019 р. За проаналізованими відповідями експертів виявлено, що практики аудиту персоналу набирають усе більшої «популярності» у вітчизняних організаціях, а аудит персоналу стає необхідною частиною розвитку організацій та вибору їх стратегій. Було зафіксовано велике різноманіття напрямків, завдань та використовуваних показників для проведення аудиту персоналу, а також здійснених заходів за результатами аудиторських перевірок, які обирались керівництвом відповідно до потреб та цілей розвитку організації та управління персоналом у ній. Виявлено такі основні недоліки впроваджених практик аудиту персоналу в українських організаціях: повна необізнаність в деяких з них знань щодо сутності та мети аудиту персоналу; різне розуміння сутності аудиту персоналу, його індивідуальна інтерпретація в організаціях залежно від власних цілей; переконаність в деяких організаціях, що аудит персоналу не є необхідною практикою; неповне використання усіх можливостей аудиту персоналу; використання аудиту персоналу для вирішення лише окремих практичних завдань з «ігноруванням» його різнопланових можливостей; наявність значної частки організацій, в котрих аудит персоналу проводять кожні 5 років або взагалі за потребою; відсутність практичного застосування аудиту персоналу для підвищення ефективності управління персоналом; застосування обмеженого кола показників при його проведенні; незначне використання показників ефективності винагород, використання робочого часу та його втрат, соціальних аспектів трудової діяльності, роботи служби персоналу; невеликий відсоток застосування підходу відповідності при проведенні тощо. На основі виявлених недоліків авторами статті були створені рекомендації для представників HR–служб та керівників організацій по удосконаленню практик впровадження аудиту персоналу в українських організаціях, зроблено висновок про необхідність введення практик аудиту персоналу для кожної сучасної організації та позитивні перспективи її розповсюдження в Україні. Практична значущість статті полягає у можливості використання оброблених результатів соціологічного дослідження

© Даниленко О.А., к.е.н., Троян Ю.І., 2019

при поширенні практик аудиту персоналу, вдосконалення його планування, проведення та використання можливостей і результатів в українських організаціях з метою підвищення ефективності управління персоналом.

**Ключові слова:** персонал; аудит персоналу; методики аудиту персоналу; етапи аудиту персоналу; ефективність управління персоналом

UDC 657.6:331.108

## PERSONNEL AUDIT: EXPERIENCE OF UKRAINIAN ORGANIZATIONS

DOI 10.30838/ P.ES.2224.230419.153.482

**Danylenko O., PhD in Economics  
Trojan Yu.**

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

The tasks in this article were to study the actual practices of personnel audits in Ukrainian organizations (companies) with identifying their shortcomings and developing recommendations based on them for HR departments and managers in the organization. As a tool for collecting information, a sociological survey was conducted using questionnaires from experts (mainly executives and key personnel in management and personnel management) from March to April 2019. According to the analyzed experts' answers, it was revealed that the practice of the personnel audit is gaining more and more "popularity" in domestic organizations, and staff audit becomes the necessary part of the development and the choice of their strategies in organizations. A large variety of directions, tasks, and indicators used to the personnel audit were recorded, as well as the results of the audit work carried out by management in accordance with the needs and objectives of the organization's development and the personnel management therein. The following main disadvantages were identified in the practices of personnel audits in Ukrainian organizations that were implemented: full ignorance in some of them of knowledge about the nature and purpose of the personnel audit; different understanding of the essence of the personnel audit, his individual interpretation in organizations depending on their own goals; the belief in some organizations that personnel audits are not a necessary practice; incomplete use of all personnel audit capabilities; the use of the personnel audits to address only a few practical tasks with "ignoring" its diverse capabilities; the presence of a significant proportion of organizations in which personnel audits are carried out every 5 years or at all on demand; lack of practical application of the personnel audit to improve the personnel management effectiveness; application of a limited range of indicators during its conduct; insignificant use of indicators such as: the remuneration efficiency, the use of working time and its losses, social aspects of work, the work of the service personnel; a small percentage of the application of the approach of compliance during the conduct, etc. Based on the revealed shortcomings, the authors created recommendations for HR

departments and managers in companies to improve the practice of introducing personnel audits in Ukrainian organizations, concluding that it is necessary to introduce practices of personnel audits for each modern organization and the positive prospects for its dissemination in Ukraine. The practical significance of the article is the possibility of using the processed results of sociological research in the following areas: dissemination of the personnel audit experience, improvement of its planning, implementation and use of opportunities and results in Ukrainian organizations in order to improve the personnel management efficiency.

**Keywords:** personnel; personnel audit; personnel audit procedures; personnel audit stages; personnel management efficiency

**Актуальність проблеми.** Ефективне управління організацією/компанією та персоналом, завдяки якому це стає можливим, – найважливіше завдання для задоволення потреб споживачів та конкурентоспроможності організації в умовах швидких змін, глобалізації та невизначеності зовнішнього середовища. За таких умов кожна організація зацікавлена в об'єктивній оцінці своєї діяльності й діяльності свого персоналу на основі аналізу причинно-наслідкових зв'язків між сформованими цілями, завданнями і результатами їх досягнення, а також у баченні своїх перспектив й виявленні потенціалу для майбутнього розвитку. Управлінський облік, управлінський аудит та діагностика системи управління усе частіше використовуються сучасними українськими організаціями і стають тими інструментами, завдяки яким можна об'єктивно оцінити стан та ефективність управління організацією та персоналом, а також скласти рекомендації по змінах у процедурах і структурах для підвищення ефективності управління.

Аудит персоналу – один із напрямів управлінського аудиту, явище відносно нове для України, набуло поширення лише протягом останніх 15-20-ти років. Визначення даного поняття, рівно як і базові терміни, предмет, сутність, основні завдання і напрями не сформувалися остаточно. Це пояснюється, зокрема, у принципі відсутністю необхідної комплексної інформації по даному питанню, невисоким рівнем послуг, що надаються у сфері аудиту персоналу, а також недостатньою узгодженістю інтересів держави, адміністрацій підприємств і їх власників в організації достовірної облікової інформації у сфері соціально-трудоких відносин [3, с.87].

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Оскільки предметом даної статті є дослідження поширення практик аудиту персоналу в українських

організаціях/компаніях, то звернемося до аналізу подібних досліджень, проведених на теренах України. Зазначимо, що найбільшу увагу українські вчені і практики приділяють теоретичним питанням аудиту персоналу, досліджуючи цю наукову дефініцію, завдання, функції, види, складові, різні методики проведення: Даниленко О.А. [3; 4], Жуковська А. [5], Слівінська Н.М. [6], Симочко М.І. [7], Урусова З.П. і Баклаженко Ю.В. [8], Фріман Є.М. [9]. Декотрі вчені частково звертаються до аналізу практик і фактичного використання можливостей аудиту персоналу українськими організаціями: Білорус Т. і Фірсова С. [1], Грінка Т.І., Грінка М.Д. [2].

Відмічаючи безспірну теоретичну і практичну значущість їх праць, слід відмітити, що досвід поширення і виявлення проблем впроваджених практик аудиту персоналу з метою підвищення ефективності управління персоналом українських організацій залишається недостатньо вивченим.

Актуальність дослідженням практик аудиту персоналу в українських організаціях ми пов'язали з поглибленим аналізом таких мало вивчених в Україні питань, як: фактичні можливості аудиту персоналу як істотного інструмента для змін і покращень, фактично використовувані методи та дослідницькі підходи для проведення аудиту персоналу, використовувані напрямки його проведення з виділенням видів показників, напрямки аналізу трудових показників за видами, фактичні заходи керівництва, ухвалені за результатами аудиту персоналу тощо.

**Мета роботи** – дослідити поширеність практик аудиту персоналу в українських організаціях/компаніях; виявити можливості, розповсюджені завдання, методи аудиту персоналу; з'ясувати, які і як його результати використовує керівництво українських організацій; узагальнити недоліки впроваджених практик та запропонувати шляхи їх усунення.

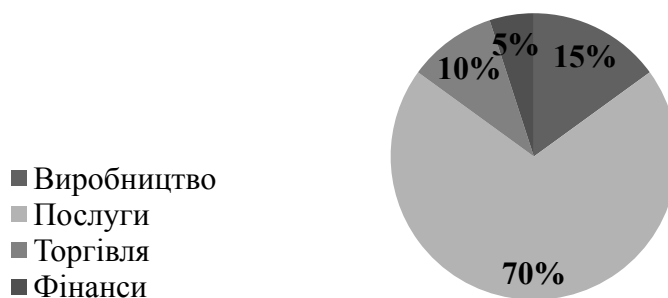
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аби перевірити, наскільки поширеним є використання практик аудиту персоналу в українських організаціях/компаніях, ми провели опитування експертної групи з 30 осіб, серед яких 9 осіб (30%) чоловічої статі та 21 особа (70%) – жіночої статті. Середній вік опитаних респондентів – 27 років.

В опитуванні брали участь керівники служб персоналу (15%), менеджери з персоналу (25%), керівники інших структурних підрозділів (20%) та ключові працівники структурних підрозділів (40%)

організацій/компаній (рис. 1), які провадять свою діяльність у сферах послуг (70%), виробництва (15%), торгівлі (10%) та фінансів (5%) (рис. 2).



*Рис. 1* Результати опитування експертної групи щодо займаної посади в організації, %  
Джерело: власне соціологічне дослідження, 2019 р.

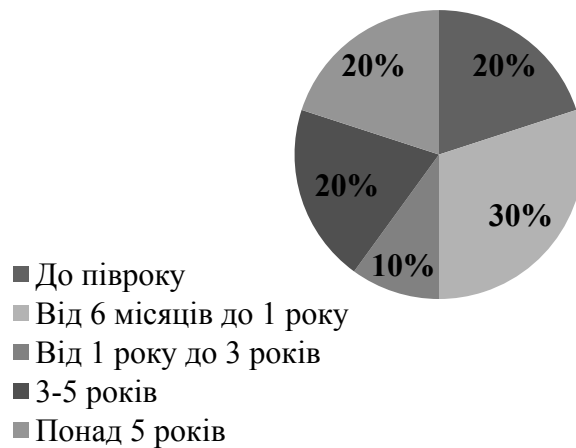


*Рис. 2* Результати опитування експертної групи щодо сфери економічної діяльності організації/компанії, в якій вони працюють, %  
Джерело: власне соціологічне дослідження, 2019 р.

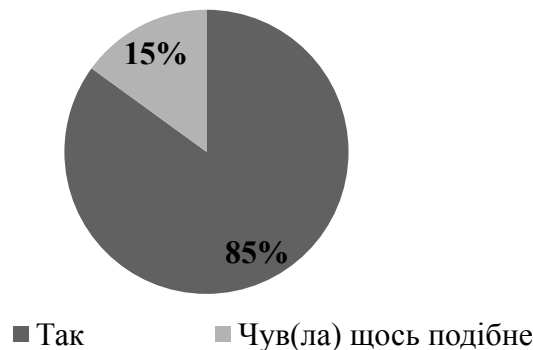
Більша частина респондентів – 30% має досвід роботи у компанії від 6 місяців до 1 року, а ті, хто працює в компанії від 3 до 5 років та більше 5 років становлять 30%, що може свідчити про високий рівень ознайомлення з практиками аудиту персоналу в реальному житті та можливість проаналізувати їх ефективність, порівнюючи результати діяльності організації з минулими роками (рис. 3).

За результатами опитування експертів було встановлено, що 85% респондентів знають, що таке аудит персоналу, що підтверджує, що застосування практик аудиту персоналу стає більш поширеним в українських організаціях та набуває усе більш важливого значення. Керівництво та фахівці організацій усе частіше цікавляться метою використання подібного дослідження, вивчають його методи та можливі

результати. Таке поширення обізнаності експертів щодо можливостей аудиту персоналу в українських організаціях настановує на реальні позитивні перспективи його використання й ймовірну ефективність проведення. Нажаль, 15% експертів тільки чули про щось подібне (рис. 4).



*Рис. 3 Результати опитування експертної групи щодо досвіду роботи в організації, %  
Джерело: власне соціологічне дослідження, 2019 р.*

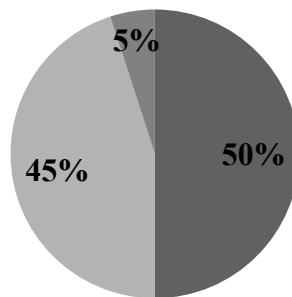


*Рис. 4 Результати опитування експертної групи  
щодо їхньої обізнаності з поняттям «аудит персоналу», %  
Джерело: власне соціологічне дослідження, 2019 р.*

Вище наведені висновки підтверджують й наступні відповіді на питання, яке стосувалося того, чи потрібно організації проводити аудит персоналу (рис. 5). 50% респондентів відповіли: «так, обов'язково», 45% - «скоріше так», й лише 5% - «напевно ні». Це ще раз доводить актуальність вивчення і необхідність поширення практики аудиту персоналу в розвитку українських організацій.

При визначенні сутності «аудиту персоналу» (рис. 6) думки експертної групи дещо розійшлись: 40% вважають, що найбільш повно дане поняття можна охарактеризувати, як «оцінювання ефективності

управління трудовим потенціалом організації, його цілям і стратегії розвитку, а також діагностика причин виникнення проблем з вини персоналу з формулюванням конкретних рекомендацій для керівництва»; 35% опитаних обрали найбільш повне (на думку авторів даної статті) визначення аудиту персоналу – це «комплексне спостереження, аналіз та оцінка ефективності системи управління персоналом, її відповідності цілям і стратегії розвитку організації, вибраним нормативам, локально розробленим критеріям та законодавчим актам у сфері праці»; 5% опитаних вважають, що аудит персоналу – це «оцінювання ефективності кадрової роботи з вирішення завдань, що стоять перед персоналом організації, її керівництвом, окремими структурними підрозділами; виявлення причин, що виникають в організації щодо соціальних проблем (ризиків) і можливі шляхи їх вирішення або зменшення негативного впливу», а інші 5 % підтвердили, що аудит персоналу – це «оцінювання персоналу організації та можливих перспектив його розвитку».



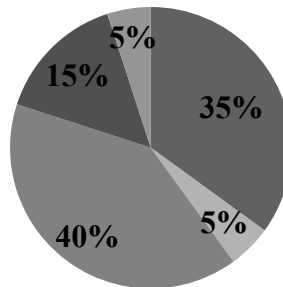
■ Так, обов'язково    ■ Скоріше так    ■ Напевно ні

*Рис. 5 Результати опитування експертної групи щодо необхідності проведення аудиту персоналу, %  
Джерело: власне соціологічне дослідження, 2019 р.*

15% респондентів згодні з тим, що поняття «аудит персоналу» є досить широким та охоплює усі вище наведені визначення. Отже, опитані експерти по-різному розуміють та інтерпретують поняття «аудит персоналу» та виділяють в ньому ті деталі, які важливі для них чи організації, де вони працюють, що не завжди вірно з точки зору його повної інтерпретації (за нашим визначенням, виділеним вище).

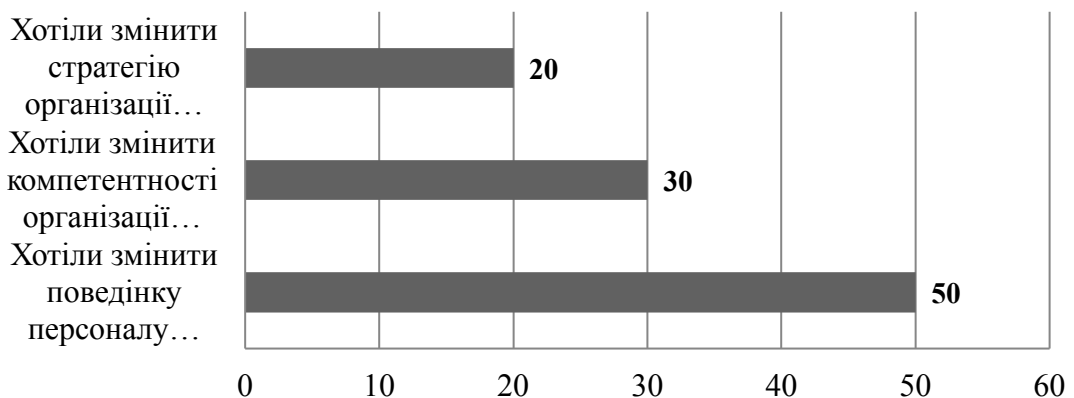
Такий неоднозначний підхід впливає на те, які можливості аудиту персоналу як істотного інструмента для змін і поліпшень використовують в організаціях (рис.7): 50% респондентів стверджують, що аудит персоналу був їм потрібен задля введення змін у поведінці персоналу, включаючи норми, поняття, цінності та розподіл влади; 30% – хотіли

змінити компетентності організації, включаючи систему, управління, структуру, уміння, знання і навички персоналу; 20% – хотіли змінити стратегію організації з виходом на нову продукцію і нові ринки. Насправді, на нашу думку, змінити поведінку персоналу задля підвищення його ефективності – недостатньо. Аудит персоналу потрібно проводити задля виявлення різнобічних проблем та їх усунення, адже на ефективність використання персоналу та його продуктивність впливають багато факторів, тому й потрібно вводити поліпшення у різних напрямках, а не тільки в окремих з вище наведених.



- Комплексне спостереження, аналіз та оцінка ефективності...
- Оцінювання персоналу організації...
- Оцінювання ефективності управління трудовим потенціалом...
- Оцінювання ефективності кадрової роботи...
- Всі варіанти вірні

*Рис. 6 Результати опитування експертної групи щодо сутності поняття «аудит персоналу», %  
Джерело: власне соціологічне дослідження, 2019 р.*

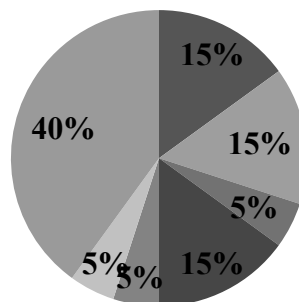


*Рис. 7 Результати опитування експертної групи щодо можливостей аудита персоналу як істотного інструмента для змін і поліпшень діяльності організації, %  
Джерело: власне соціологічне дослідження, 2019 р.*

Аудит персоналу допомагає виявити і реалізувати в організації будь-які можливості, котрі потрібні їй на певний момент. Завдяки йому, на думку експертів, можна вирішити такі важливі завдання для розвитку



організації (рис. 8): з'ясувати, чи досягаються цілі, визначені у стратегії управління персоналом організації (15% відповідей); встановити, чи діють на практиці встановлені правила і політика управління персоналом організації (15%); вивчити, як краще задовольняти потреби працівників і підрозділів (5%); впорядкувати/удосконалити процеси управління персоналом (добір/рекрутинг, оцінювання, навчання, компенсації, охорона праці і т.п.) (15%); створити «систему раннього попередження» проблем в управлінні персоналом перш, ніж вони перетворяться в кризу (5%); визначити ефективність процесів та їх удосконалень в управлінні персоналом та оцінити результати змін (краще / гірше стало) (5%). Загалом менше половини експертів (40%) підтверджують думку щодо різноплановості використання можливостей аудиту персоналу й стверджують, що усі наведені завдання можна вирішити, використовуючи його прийоми. Одночасно близько 60% експертів виокремлюють лише деякі завдання, які можна вирішити за допомогою аудиту персоналу. На наш погляд, це хибна позиція більшості, адже застосування можливостей аудиту персоналу на практиці дозволяє вирішити набагато більше проблем у сфері управління персоналом.

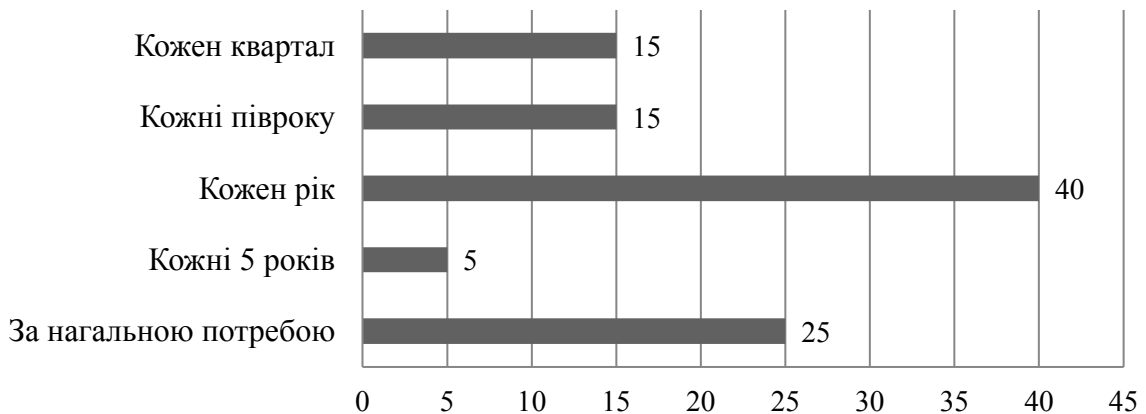


- З'ясувати, чи досягаються цілі...
- Встановити, чи діють встановлені правила...
- Вивчити, як краще задовольняти потреби працівника...
- Удосконалити процеси управління...
- Створити "систему раннього попередження"...
- Визначити ефективність процесів...
- Всі варіанти

*Рис. 8* Результати опитування експертної групи щодо найважливіших завдань в управлінні персоналом, які вирішуються за допомогою аудиту персоналу, %  
Джерело: власне соціологічне дослідження, 2019 р.

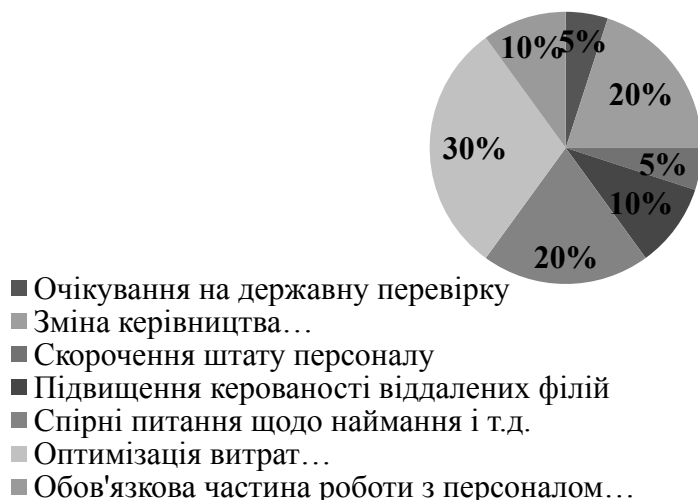
Позитивним фактором є великий відсоток (85%) організацій, котрі проводять у себе формальний або неформальний аудит персоналу, та вважають його необхідною частиною своєї успішності. Одночасно в 15-ти % організацій не проводять аудит персоналу взагалі, що є негативним

явищем, адже таким чином позбавляють себе можливості забезпечити ефективно управління персоналом та ефективно його використання. 40% організацій проводять аудит персоналу кожен рік й 25%, якщо виникає нагальна потреба. 5% проводять аудит персоналу кожні 5 років. Тобто простежується тенденція не просто періодичного проведення аудиту персоналу, а й регулярного його використання в досліджених організаціях.



**Рис. 9** Результати опитування експертної групи щодо регулярності проведення аудиту персоналу в організаціях, %  
Джерело: власне соціологічне дослідження, 2019 р.

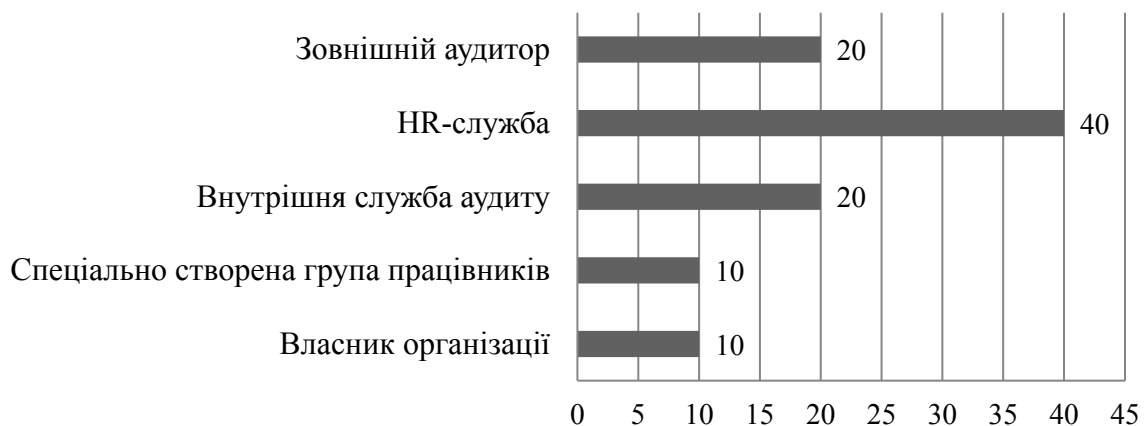
Щодо причин проведення аудиту персоналу (рис. 10), то 30% експертів найчастіше виділяють необхідність оптимізації витрат, процесів і діяльності, 20% – зміну керівництва організації або керівника служби персоналу та 20% – виникнення спірних питань щодо наймання, оцінювання, навчання, компенсації, охорони праці і т.п.



**Рис. 10** Результати опитування експертної групи щодо причин проведення аудиту персоналу на підприємстві, %  
Джерело: власне соціологічне дослідження, 2019 р.

Актуальними, але менш поширеними причинами, є: очікування чергової державної перевірки (5% відповідей); скорочення штату персоналу (5%); підвищення керованості віддалених філій (10%); та обов'язковість частини роботи з персоналом на регулярній основі (10%). Остання причина, на нашу думку, є найбільш позитивною, адже показує, що деякі організації не просто застосовують аудит персоналу в окремих обставинах, а й вважають його необхідною частиною робочих процесів. Проте, негативним є те, що експерти не вказали як причину проведення аудиту персоналу – підвищення ефективності управління персоналом, що є недоліком, адже заважає ефективно його використовувати.

За даними опитування також було визначено, що найчастіше аудит персоналу проводиться HR-службою (служба персоналу) (40%), зовнішнім аудитором (аудиторська/консалтингова компанія) (20%) та внутрішньою службою аудиту (аудиту персоналу) (20%) (рис. 11). Рідше аудит персоналу проводять самі власники організацій (10%) та спеціально створені групи працівників (10%). Тобто, якщо раніше для проведення аудиту персоналу організації більше користувалися зовнішніми аудиторськими послугами, то нині перевага надається HR-службі або ж внутрішнім службам аудиту (аудиту персоналу).



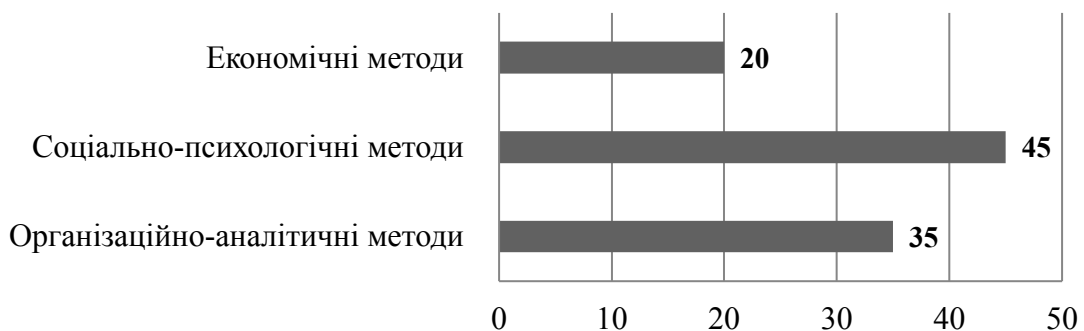
*Рис. 11* Результати опитування експертної групи щодо відповідальних суб'єктів за проведення аудиту персоналу в організації, %  
Джерело: власне соціологічне дослідження, 2019 р.

При проведенні аудиту персоналу серед дослідницьких підходів, що використовують в організаціях, переважають порівняльний (бенчмаркінг) підхід (30%) та МВО підхід (управління за цілями) (30%). Залучення зовнішніх експертів (метод експертних оцінок) використовують 20% організацій; статистичний підхід (порівняння фактичних статистичних показників та результатів процесів управління

персоналом зі сформованими стандартами) 10%; підхід відповідності (пошук відхилень політики/процедур управління персоналом від законодавчих норм) (10%). Велике різноманіття дослідницьких підходів дає можливість організаціям використовувати той підхід, котрий вони вважають доцільним, виходячи зі своєї практики. Проте, два підходи - бенчмаркінг та МВО використовують найчастіше, адже, на нашу думку, вони є найкращими, тому що з більшою достовірністю можуть показати ефективність управління персоналом, виходячи з показників кращих організацій або власних заявлених цілей.

Найбільш поширеним методом проведення аудиту персоналу (рис. 12), котрий застосовують в 45% організацій, є соціально - психологічний метод, адже він дає змогу особисто дізнатися від персоналу про його потреби, проблеми, успіхи, мотивацію, приділяючи увагу саме людям, забезпеченню зворотного зв'язку з ними. Організації таким чином підвищують їх лояльність, показують важливість їхньої думки, а отже в підсумку отримують вищу продуктивність праці. Організаційно-аналітичний метод (перевірку документації і звітності, аналіз трудових показників) використовують в 35% організацій та економічний метод (порівняння економічних і трудових показників діяльності із законодавчо встановленими нормами і нормативами, з середніми або кращими у сфері економічної діяльності) показниками в 20% організацій.

Відповідно до завдань аудиту персоналу, його проводять за такими напрямками (рис. 13): аудит результативності праці (продуктивності й якості) – в 50% організацій; аудит використання персоналу – в 20%; аудит заробітної плати і винагород – в 15%; аудит діяльності служби управління персоналом – в 10% та аудит стану нормування й організації праці в 5%.



*Рис. 12* Результати опитування експертної групи щодо методів проведення аудиту персоналу, %  
Джерело: власне соціологічне дослідження, 2019 р.

Тобто можна зробити висновок, що в організаціях, в першу чергу, цікавляться, наскільки продуктивною та якісною є праця працівників, адже такий напрям найбільш поширений. Це зрозуміло, адже збільшення результативності праці персоналу призводить до збільшення прибутку, рентабельності, зростання значущості організації на ринку в цілому.



*Рис. 13 Результати опитування експертної групи щодо напрямків проведення аудиту персоналу в організації відповідно до завдань, %  
Джерело: власне соціологічне дослідження, 2019 р.*

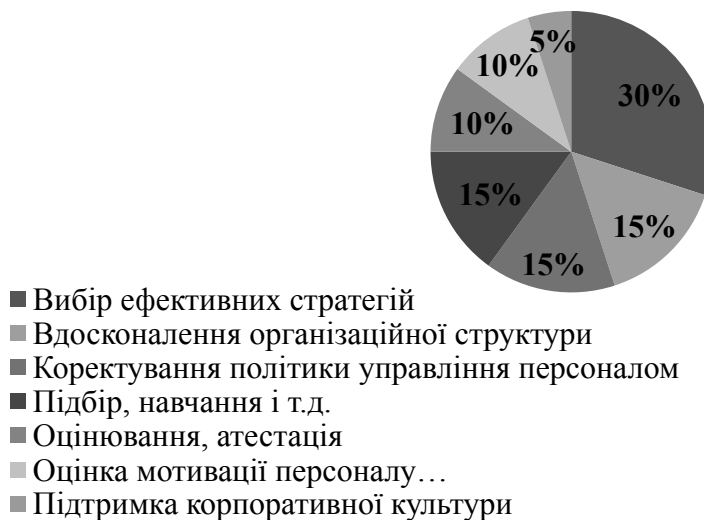
Відповідно до напрямків аналізу трудових показників, аудит персоналу найчастіше проводять за такими показниками в організаціях: 45% - аналіз продуктивності праці; 25% - комплексний аналіз трудових показників праці; 15% - аналіз формування та використання фонду робочого часу; 5% - аналіз чисельності персоналу; 5% - аналіз фонду соціального розвитку та 5% - аналіз витрат праці та її оплати.

Відповідно до наведених напрямків аналізу трудових показників, аудит персоналу проводять за такими основними трудовими показниками: 25% - показники укомплектованості персоналом в цілому і за рівнями управління, включаючи оцінку забезпеченості персоналом технологічного процесу; 15% - показники розвитку персоналу; 10% - показники відповідності освітнього і професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, ступеня його підготовленості вимогам виробничої діяльності; 10% - кількісні та якісні показники ефективності наймання персоналу; 10% - показники ефективності винагород; 10% - показники роботи служби управління персоналом; 5% - показники використання робочого часу, його втрат; 5% - показники соціальних аспектів трудової діяльності; 5% - показники складу персоналу на відповідність вимогам технології і класифікатора посад. Лише в 5% організацій вказали на те, що при аудиті

персоналу користуються кількома напрямками трудових показників.

Отже, як недолік можна виділити те, що в 95% організацій використовують лише один напрям аналізу трудових показників, що їх позбавляє можливості оцінити ефективність управління персоналом ширше та з різних сторін. Більш повний аналіз трудових показників з використанням декількох напрямків аналізу дозволив би організаціям самостійно знаходити свої слабкі сторони. Також виявленим недоліком є те, що невеликий відсоток організацій використовують показники ефективності винагород, роботи служби управління персоналом, використання робочого часу та його втрат, соціальних аспектів трудової діяльності. Однак, аудит персоналу, як відомо, може здійснюватись не тільки за широким переліком напрямів аналізу трудових показників, а й в кожному з них - за різноманіттям показників, які на практиці можуть бути об'єднані для більш точного результату аудиторської перевірки.

Також у процесі соціологічного дослідження нами були визначені заходи, які здійснювалися за результатами аудиту персоналу в організаціях (рис. 14).



*Рис. 14* Результати опитування експертної групи щодо заходів, які здійснювались за результатами аудиту персоналу, %  
Джерело: власне соціологічне дослідження, 2019 р.

Найбільший вплив використання аудиту персоналу мало на вибір ефективних стратегій, відповідних внутрішнім параметрам організації та її становищу на ринку (30%); вдосконалення організаційної структури (15%); коректування політики управління персоналом (15%) та підбір, навчання і розвиток персоналу (15%). Також до впроваджених заходів експерти віднесли оцінку мотивації персоналу й розробку мотиваційних

програм (10%); оцінювання, атестацію персоналу (10%); розвиток та підтримку елементів корпоративної культури (5%). Отже, аудит персоналу допомагає організаціям не просто виявляти найдоцільніші методи управління персоналом, а забезпечувати його ефективне використання, обирати та вдосконалювати стратегію розвитку з можливістю вивести організацію у лідери.

Основними виявленими недоліками впроваджених практик аудиту персоналу в досліджених українських організаціях/компаніях (за результатами оброблення відповідей експертів та власними оцінками) є:

- повна необізнаність деяких вітчизняних організацій/компаній щодо сутності та мети аудиту персоналу;

- різне розуміння сутності аудиту персоналу, його індивідуальна інтерпретація в організаціях залежно від власних цілей, що заважає бачити повну картину проблем у сфері ефективного управління персоналом;

- переконаність деяких організацій у тому, що аудит персоналу не є необхідною практикою;

- неповне використання усіх можливостей аудиту персоналу, що може бути причиною його неефективного застосування в цілому;

- використання аудиту персоналу для вирішення окремих практичних завдань з «ігноруванням» різнопланових можливостей даної практики для розв'язання ширшого кола завдань у сфері ефективного управління персоналом;

- наявність значної частки організацій/компаній, котрі проводять аудит персоналу кожні 5 років або тільки за потребою, чим позбавляють себе можливості завчасно попереджати виникнення багатьох проблем при управлінні персоналом;

- відсутність практичного застосування аудиту персоналу українськими організаціями для підвищення ефективності управління персоналом, ефективності його використання;

- застосування одного виду показників при проведенні аудиту персоналу, при тому що існує велике їх різноманіття, а результати за єдиним показником становлять меншу вірогідність достовірності, ніж за результатами кількох видів застосованих показників;

- низьке використання показників ефективності винагород, показників використання робочого часу та його втрат, показників

соціальних аспектів трудової діяльності, показників роботи служби управління персоналом;

- невеликий відсоток застосування підходу відповідності, що заважає організаціям порівняти ефективність власного процесу управління персоналом з законодавчими нормами.

Враховуючи виявлені недоліки впроваджених практик аудиту персоналу, пропонуємо їх удосконалити в українських організаціях/компаніях за такими напрямками:

- підвищити обізнаність щодо сутності, методів та завдань аудиту персоналу, його необхідності;

- сформувати та застосовувати єдине та повне тлумачення «аудиту персоналу»;

- застосовувати повний перелік можливостей практик;

- використовувати аудит персоналу задля реалізації більшого кола завдань, а не окремих його напрямів;

- проводити аудит персоналу регулярно (кожні півроку/рік);

- зосередити увагу на основній причині та меті введення даної практики – підвищення ефективності управління персоналом;

- застосовувати декілька видів показників;

- застосовувати підхід відповідності поряд з іншими дослідницькими підходами в процесі проведення;

- ширше використовувати показники ефективності винагород, показники роботи служби управління персоналом, використання робочого часу та його втрат, показники соціальних аспектів трудової діяльності.

**Висновки.** Отже, не дивлячись на виявлені численні недоліки та проблеми впроваджених практик аудиту персоналу в досліджених українських організаціях, в прогресивних із них розуміють важливість цих практик і намагаються їх організувати та використовувати результати для підвищення ефективності управління персоналом. Переважно це організації сфери послуг. Вважаємо, що для поліпшення комплексного використання практик аудиту персоналу в українських організаціях доречно додатково: провести соціологічне дослідження думки власників українських організацій щодо досвіду організації у них аудиту персоналу та виявлення причин, які стримують чи негативно впливають на його використанні; розглянути сучасні тренди



комплексного використання можливостей аудиту персоналу при розв'язанні та усуненні різнобічних проблем; дослідити досвід організації аудиту персоналу в сучасних компаніях світу.

Звичайно, поки що українські організації/компанії не використовують на повну потужність потенціал практик аудиту персоналу, проте, тенденція до поширення даної практики показує перспективу даного дослідження в майбутньому. У цьому ми бачимо практичну користь і перспективу наукових розробок у даному напрямі.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Білорус Т., Фірсова С. Кадровий аудит: проблеми і перспективи використання / Т. Білорус, С. Фірсова // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2014. – №1 (28). – С. 335-345.
2. Грінка Т.І., Грінка М.Д. Аудит персоналу як передумова підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т.І. Грінка, М.Д. Грінка // Приазовський економічний вісник. – 2018. – Випуск 5(10) – С. 165-169.
3. Даниленко О.А. Організаційно-економічні проблеми та методичні основи аудиту персоналу / О.А. Даниленко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2008. – № 32. – С. 87-92.
4. Даниленко Е.А. Использование возможностей аудита управления персоналом в адаптации организации к изменяющимся экономическим условиям / Е.А. Даниленко // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление. – Воронеж, 2016. – С.56-60.
5. Жуковська А. Кадровий аудит як інструмент комплексної оцінки ефективності кадрового менеджменту / А. Жуковська // Наука молода. – 2009. – №12. – С. 21-27.
6. Симочко М.І. Аудит персоналу як елемент управління діяльністю торговельних підприємств / М.І. Симочко // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. – 2017. – Випуск 1 (49). Т.2. – С. 277-281.
7. Урусова З.П., Баклаженко Ю.В. Аудит персоналу як засіб забезпечення ефективної управлінської діяльності / З.П. Урусова, Ю.В. Баклаженко // Економіка та суспільство. – 2017. – Випуск 13. – С. 1423-1427.
8. Фріман Є.М. Організаційні засади аудиту персоналу при прийнятті кадрових рішень на підприємстві / Є.М. Фріман // Проблеми економіки. – 2012. – № 3. – С. 151-154.

#### REFERENCES:

1. Bilorus T. & Firsova S. (2014). Kadrovyi audyt: problemy i perspektyvy vykorystannia [Personnel Audit: Problems and Perspectives of Using]. *Teoretychni ta prykladni pytannia*

- ekonomiky – Theoretical and applied issues of economics, 1 (28), 335-345 [in Ukrainian].*
2. Hrinka T.I. & Hrinka M.D. (2018). Audyt personalu yak peredumova pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Personnel Auditas a precondition for increasing the competitiveness of the enterprise]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk - Priazovsky Economic Bulletin, 5 (10), 165-169 [in Ukrainian].*
  3. Danylenko O.A. (2008). Orhanizatsiyno-ekonomichniproblemy ta metodychni osnovy audytu personalu [Organizational-economic problems and methodical bases of personnel audit]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen - Bulletin of socio-economic researches, 32, 87-92 [in Ukrainian].*
  4. Danilenko Ye.A. (2016). Ispolzovaniie vozmozhnostei audita upravleniia personalom v adaptatsii orhanizatsii k izmeniaiushchimsia ekonomicheskim usloviiam. [The using of capabilities of human resources management in adaptation of the organization to changing economic conditions]. *Innovatsionnyie dominanty sotsialno - trudovoi sfery: ekonomika i upravlenie. – Innovative dominants of the social and labor sphere: economics and management. (pp.56-60). Voronezh [in Russian].*
  5. Zhukovska A. (2009). Kadrovyi audyt yak instrument kompleksnoi otsinky efektyvnosti kadrovoho menedzhmentu [Personnel audit as a tool for a comprehensive assessment of the effectiveness of personnel management]. *Nauka moloda – Young Science, 12, 21-27 [in Ukrainian].*
  6. Symochko M.I. (2017). Audyt personalu yak element upravlinnia diialnistiu torgovelykh pidpriemstv [Personnel audit as an element of management of commercial enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii Ekonomika– Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Series Economics, 1 (49). T.2, 277-281 [in Ukrainian].*
  7. Urusova Z.P. & Baklazhenko U.V. (2017). Audyt personalu yak zasib zabezpechennia efektyvnoi upravlinskoj diialnosti [Personnel audit as a way of ensuring effective management activities]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economics and Society, 13, 1423-1427 [in Ukrainian].*
  8. Friman Ye.M. (2012). Orhanizatsiini zasady audytu personalu pry pryiniatti kadrovykh rishen na pidpriemstvi [Organizational fundamentals of personnel audit in making personnel decisions at the enterprise]. *Problemy ekonomiky – Problems of economics, 3, 151-154 [in Ukrainian].*