

АУДИТ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Куделя В.І., к. е. н., доцент (УкрДУЗТ),
Яковенко В.Г., к. е. н., доцент (УкрДУЗТ)*

В статті проаналізовано праці вітчизняних та закордонних вчених за представленою тематикою. Доведено доцільність впровадження аудиту персоналу на підприємствах залізничного транспорту України. Встановлено, що отримані в процесі аудиту персоналу результати на підприємствах залізничного транспорту дозволять керівникам: підвищити ефективність управління, забезпечити відповідність стандартам та регулюванням, поліпшити якість обслуговування, здійснити адаптацію до технологічних змін, стимулювати професійний розвиток, оптимізувати кадрові ресурси, підвищити безпеку та покращити робочий клімат. Визначено, що аудит персоналу є потужним інструментом для оптимізації управлінської діяльності на залізничному транспорті. Він допоможе не тільки виявити та вирішити поточні проблеми, але й запобігти можливим майбутнім труднощам, забезпечуючи тим самим стабільний та ефективний розвиток підприємства, а успішне проведення аудиту персоналу сприятиме створенню адаптивної, продуктивної та мотивованої робочої сили, що є запорукою довготривалого успіху та лідерства на ринку транспортних послуг.

Ключові слова: аудит персоналу, кадровий потенціал, людські ресурси, аудиторська діяльність, управління персоналом, ефективність управління, підприємства залізничного транспорту.

PERSONNEL AUDIT AS A MEANS OF ENSURING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT ACTIVITIES AT RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

*Kudelia V.I., Candidate of Economic Sciences, Associate professor (USURT)
Yakovenko V.G., Candidate of Economic Sciences, Associate professor (USURT)*

Ensuring the effective functioning of railway transport enterprises requires economically competent management of their activities, and personnel is a key resource in their functioning. However, in the conditions of war, in connection with changes in legislation and socio-economic challenges, it becomes obvious that the problem of optimal use of personnel potential in railway transport is urgent. The main aspects of the problem include: insufficient qualifications and skills of personnel; inefficient personnel management; the need to optimize resources.

In this regard, it is necessary to carry out a comprehensive analysis at railway transport enterprises, which will make it possible to identify problems and prevent their occurrence in the future. Such an analysis can be presented in the form of a personnel audit, which will help leaders and managers of different levels to solve problems related to the effective use of human potential.

With the help of a personnel audit, you can answer the question: what potential lies in the specialists of railway transport enterprises, what can be used from this potential for the interests of the enterprise, what indicators can be adjusted.

In global practice, personnel audit is a consistent, regular and, as a rule, long-term form of control over the implementation of practical efforts to optimize personnel management. In the course of a one-time audit, it is impossible to fully optimize the state of the organization's personnel management.

Therefore, in order to achieve complex and sustainable results, it is necessary to conduct regular audits of the personnel, which will allow identifying and eliminating problems in the early stages. In addition, regular audits will contribute to the formation of a culture of continuous improvement within railway transport enterprises. They will allow management to respond in a timely manner to changes in legislation, economic conditions and market requirements.

In particular, the results obtained in the process of personnel audit at railway transport enterprises will allow managers to: increase management efficiency, ensure compliance with standards and regulations, improve service quality, adapt to technological changes, stimulate professional development, optimize human resources, increase safety and improve the working climate.

Therefore, thanks to a systematic approach to personnel audit, railway enterprises will not only be able to increase the efficiency of their management activities, but also ensure sustainable growth and development in the long term.

Keywords: *personnel audit, personnel potential, human resources, audit activity, personnel management, management efficiency, railway transport enterprises.*

Постановка проблеми. Залізничний транспорт в Україні є важливою галуззю, що забезпечує транспортну доступність та зв'язок між різними регіонами країни та міжнародними напрямками. Ефективність його функціонування на пряму впливає на обороноздатність, розвиток економіки, соціальну стабільність та конкурентоспроможність країни. Забезпечення ефективного функціонування підприємств залізничного транспорту вимагає економічно грамотного управління їх діяльністю, а персонал є ключовим ресурсом у їх функціонуванні. Однак, в умовах війни, у зв'язку зі змінами в законодавстві та соціально-економічними викликами, стає очевидним, що проблема оптимального використання кадрового потенціалу на залізничному транспорті є актуальною. Головні аспекти проблеми включають:

- недостатню кваліфікацію та навички персоналу (працівники залізничного транспорту можуть стикатися з нестачею актуальних знань та навичок, особливо в контексті

впровадження нових технологій та стандартів безпеки);

- неефективне управління персоналом (недотримання за структурою та кількістю працівників, невідповідність навичок з потребами, нечіткість у визначенні ролей та відповідальностей можуть призвести до зниження продуктивності та якості обслуговування);

- потребу в оптимізації ресурсів (ефективне використання людських ресурсів є ключовим для зменшення витрат та збільшення прибутковості залізничного транспорту).

У зв'язку з цим на підприємствах залізничного транспорту необхідно проводити комплексний аналіз, який дасть змогу виявляти проблеми та запобігти їх виникненню в майбутньому. Такий аналіз може бути представлений у вигляді аудиту персоналу, який допоможе керівникам і менеджерам різних рівнів розв'язати проблеми, пов'язані з ефективністю використання людського потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Соціальним та економічним проблемам вдосконалення процесу управління персоналом та питанням

аудиту персоналу присвятили свої праці багато українських та зарубіжних вчених, таких як З. П. Урсова [1], Л. В. Прокопець [2], Г. В. Гаман [4], О. С. Лебединська [5], Н. С. Беляєва [6], Л. В. Гуцаленко [7], Z. Erdenebileg [8], О. А. Даниленко [9] та інші.

У своїх дослідженнях науковці приділяли увагу таким питанням, як: визначення сутності аудиту персоналу та обґрунтування його місця в системі управління персоналом; конкретизування цілей, завдань, принципів та основних етапів здійснення аудиту персоналу; визначення особливостей технології проведення аудиту персоналу на підприємствах.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Проте незважаючи на велику кількість наукових праць у галузі аудиту персоналу розгляду питання щодо впровадження аудиту персоналу на підприємствах залізничного транспорту не приділялась належна увага.

Метою статті є обґрунтування доцільності впровадження аудиту персоналу на підприємствах залізничного транспорту України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Незважаючи на те, що аудит в Україні в даний час широко поширений, мало аудиторів займаються таким напрямком, як управління персоналом. Але в той же час дуже важливо мати уявлення про те, який кадровий потенціал має підприємство. Керівники все частіше усвідомлюють значущість оцінки потенціалу та спроможності персоналу досягти тих чи інших цілей, поставлених перед підприємством.

За допомогою аудиту персоналу можна відповісти на запитання: який потенціал криється в спеціалістах підприємств залізничного транспорту, що з цього потенціалу можна використати для інтересів підприємства, які показники можна відкоригувати.

Термін аудит персоналу включає в себе одразу декілька понять:

– оцінку відповідності кадрового потенціалу підприємства його цілям і стратегії розвитку;

– діагностику причин виникнення проблем із вини персоналу;

– вироблення конкретних рекомендацій для керівництва і служби управління персоналом [1, С. 1424].

Тобто, аудит персоналу – експертиза відповідності організаційної, функціональної та інформаційної структури, кадрового потенціалу цілям, завданням і стратегії розвитку підприємства і розроблення на цій основі програми організаційних змін [2, С. 100].

В цілому аудиторська діяльність регулюється Законом України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» [3], державними законодавчими актами (Конституція України, Трудовий кодекс України) та міжнародними стандартами аудиту.

У практиці менеджменту аудит персоналу є, з одного боку, способом спостереження подібно до фінансового або бухгалтерського аудиту, а з іншого – інструментом управління, який дозволяє вирішити ту чи іншу проблему, що виникає у сфері трудових відносин.

Однак в Україні аудит досі часто сприймається як контрольно-ревізійна діяльність, що створює низку викликів у впровадженні сучасних практик аудиту персоналу. По-перше, працівники та керівництво можуть бачити в аудиті персоналу загрозу або надмірний контроль, що призводить до опору змінам і зниження ефективності проведення аудиту. По-друге, через традиційне розуміння аудиту акцент часто робиться на виявленні помилок і недоліків, а не на розвитку та оптимізації кадрових процесів.

Крім того, недостатня обізнаність про переваги аудиту персоналу призводить до низького рівня підтримки з боку керівництва, що обмежує інвестиції у відповідне програмне забезпечення та інструменти. У результаті, процес аудиту

персоналу не може повністю розкрити свій потенціал у підвищенні ефективності роботи підприємства.

Для подолання цих труднощів необхідно змінити підхід до аудиту персоналу, інтегруючи його в загальну стратегію управління людськими ресурсами. Перехід від традиційного контролю до сучасного аудиту, орієнтованого на розвиток і оптимізацію, є ключовим кроком для покращення управління персоналом на підприємствах залізничній галузі України.

У світовій практиці аудит персоналу – це послідовна, регулярна і, як правило, довгострокова форма контролю за реалізацією практичних зусиль із оптимізації управління персоналом. У ході одноразової аудиторської перевірки неможливо повністю оптимізувати стан управління персоналом організації.

Тому, для досягнення комплексних і стійких результатів необхідно проводити регулярні аудити персоналу, що дозволить виявити та усунути проблеми на ранніх стадіях. Крім того, регулярні аудити сприятимуть формуванню культури постійного вдосконалення всередині підприємств залізничного транспорту. Вони дозволять керівництву своєчасно реагувати на зміни у законодавстві, економічних умовах та вимогах ринку.

Одноразова аудиторська перевірка може виявити поточні проблеми та надати рекомендації для їх вирішення, проте тільки систематичний та послідовний аудит забезпечить довгострокову оптимізацію управління персоналом. Це, у свою чергу, сприятиме стабільному розвитку підприємств залізничного транспорту, підвищенню їх конкурентоспроможності та досягненню стратегічних цілей.

Існує три варіанти проведення кадрового аудиту:

1. Аудит здійснюється самим підприємством (якщо на підприємстві існує підрозділ внутрішнього аудиту, ця робота може бути доручена йому, в разі

відсутності такого підрозділу, можна створити групу аудиторів із співробітників організації, які є фахівцями у відповідних галузях).

2. Залучення зовнішнього консультанта (у цій якості можуть виступати спеціально призначені та уповноважені вищою організацією фахівці, незалежні приватні особи, які не працюють ні в яких компаніях, невеликі фірми та консалтингові агенції).

3. Спільна робота (коли, наприклад, аудит проводиться консалтинговою фірмою із залученням фахівців підприємства – замовника аудиту. Це досить поширений варіант проведення аудиту, коли одну частину роботи виконує один із підрозділів підприємства, а інша частина доручається зовнішньому аудитору).

Як і в Україні, за кордоном кадровий аудит може проводитися всередині самого підприємства (внутрішній аудит). Проте бажано, щоб його здійснювала кваліфікована, незалежна та об'єктивна сторона. Це може бути окрема компанія, яка має право на проведення аудиту та може надати гарантії якості послуг. Це важливо, оскільки існує ризик, що у працівників компанії бракуватиме знань про проведення аудиту, у них може бути "замилений" погляд, а також впливатиме те, що певні практичні аспекти перевірки відомі лише тим, хто постійно займається кадровим аудитом, тобто вузькоспеціалізованим фахівцям [6].

У міжнародній практиці існує парадигма, що якщо аудит проводиться внутрішніми співробітниками або зовнішніми консультантами, які не є юристами, результати аудиту можуть підлягати судовому розгляду. Тому рекомендується, щоб організація залучала зовнішнього фахівця, який має юридичну кваліфікацію, для проведення аудиту. Це дозволить підприємству захистити себе, забезпечивши дотримання законодавчих норм [8].

Взагалі, основними напрямками аудиту персоналу є [1, С. 1424]:

- проведення оцінки системи управління персоналом (аналіз організаційної та функціональної структури управління персоналом, схем виконання основних процедур в управлінні людськими ресурсами, а також перевірка ведення кадрової документації відповідно до чинних нормативів);

- оцінювання кадрового потенціалу підприємства (управлінський - готовність керівного складу до реалізації стратегічних і тактичних цілей, кваліфікаційний - відповідність знань і навичок професійним вимогам, інноваційний - здатність до змін, а також особистісний і творчий потенціал);

- діагностування структури формальних і неформальних взаємодій між співробітниками, каналів інформаційного обміну, соціально-психологічного клімату у підрозділах, а також джерел виникнення проблемних і конфліктних ситуацій.

На основі проведеного аудиту формується звіт з висновками та рекомендаціями щодо покращення системи управління персоналом, що може допомогти керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо кадрової політики, буде сприяти підвищенню ефективності роботи працівників та забезпечить стійкий розвиток підприємств залізничного транспорту.

Зокрема, отримані в процесі аудиту персоналу результати на підприємствах залізничного транспорту дозволять керівникам:

- підвищити ефективність управління: аудит персоналу дозволить виявити слабкі місця в управлінні людськими ресурсами, оптимізувати процеси найму, навчання та розвитку співробітників, що сприятиме підвищенню загальної ефективності роботи підприємства, зменшенню витрат і підвищенню продуктивності;

- забезпечити відповідність стандартам та регулюванням: залізнична галузь підпадає під дію багатьох регуляторних вимог та стандартів, а аудит персоналу допоможе забезпечити відповідність цим вимогам, що зменшить ризики штрафів, санкцій та інших негативних наслідків;

- поліпшити якість обслуговування: оцінка та підвищення кваліфікації персоналу буде сприяти покращенню якості послуг, що надаються залізничними підприємствами;

- здійснити адаптацію до технологічних змін: залізничний транспорт постійно розвивається завдяки впровадженню нових технологій та інновацій. Аудит персоналу допоможе визначити потреби в навчанні та перепідготовці співробітників, забезпечуючи їх готовність до роботи в нових умовах;

- стимулювати професійний розвиток: аудит персоналу допоможе виявити потенціал співробітників для кар'єрного росту та професійного розвитку, що сприятиме створенню мотиваційної системи, яка підвищить залученість та лояльність працівників;

- оптимізувати кадрові ресурси: проведення аудиту допоможе виявити зайві або дублюючі функції, що дозволить оптимізувати чисельність персоналу та розподілити обов'язки, а це в свою чергу призведе до більш ефективного використання кадрових ресурсів і зменшення витрат на персонал;

- підвищити безпеку: висока кваліфікація та відповідність стандартам безпеки є критично важливими на залізничному транспорті. Аудит персоналу допоможе виявити та усунути прогалини в знаннях та навичках працівників, що підвищить загальну безпеку на підприємствах.

- покращити робочий клімат: аудит персоналу допоможе виявити проблеми у внутрішній комунікації та управлінні, що сприятиме покращенню робочого клімату

та створенню більш гармонійного та продуктивного середовища.

Висновок. Отже, аудит персоналу відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної управлінської діяльності на підприємствах залізничного транспорту. Він може забезпечити глибокий аналіз і оцінку кадрового потенціалу, дозволяючи виявити сильні сторони та недоліки в роботі співробітників, а також визначити області, що потребують удосконалення.

Завдяки аудиту персоналу, керівництво може розробляти та впроваджувати стратегії розвитку і навчання персоналу, оптимізуючи процеси найму та утримання кваліфікованих кадрів, що допоможе створити більш злагоджену та продуктивну команду.

Завдяки систематичному підходу до аудиту персоналу, залізничні підприємства зможуть не лише підвищити ефективність своєї управлінської діяльності, але й забезпечити стійке зростання та розвиток у довгостроковій перспективі. Регулярний аудит дозволить підтримувати високий рівень професіоналізму серед працівників, швидко реагувати на зміни в галузі та впроваджувати нові технології і практики, що є критично важливими для успішного функціонування в сучасному конкурентному середовищі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Урусова З. П., Баклаженко Ю. В. Аудит персоналу як засіб забезпечення ефективної управлінської діяльності. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 13. С. 1423-1427.
2. Прокопець Л. В., Овсієнко В. В. Дослідницькі підходи до аудиту персоналу. *Бізнес-навігатор*. 2019. Випуск 2 (51). С. 99-102.
3. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 р. № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>.

4. Гаман Г. В. Розвиток онлайн аудиту персоналу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-13> (дата звернення: 18.05.2024).

5. Лебединська О. С. Особливості технології проведення аудиту персоналу на підприємстві. 2014. *Бізнес Інформ*. № 11. С. 323-327. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_56 (дата звернення: 18.05.2024)

6. Беляєва Н. С. Міжнародна практика провадження кадрового аудиту. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7493> (дата звернення: 20.05.2024).

7. Гуцаленко Л. В., Марченко С. О. Реалії аудиту у вітчизняній та зарубіжній практиці. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 6. С. 349-354.

8. Erdenebileg Z. Why (2017) HR Audits are Important for Foreign Companies in China. China Briefing, available at: <https://www.china-briefing.com/news/hr-audits-important-foreign-companies-china/> (accessed 22.05.2024).

9. Даниленко О. А., Троян Ю. І. Аудит персоналу: практика українських організацій. 2019. *Економічний простір*. №144. С. 138-155. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/92> (дата звернення: 20.05.2024).

REFERENCES

1. Urusova Z. P., Baklazhenko Ju. V. (2017) Audyt personalu jak zasib zabezpechennja efektyvnoji upravlinskoji dijalnosti [Personnel audit as a means of ensuring effective managerial activity]. *Ekonomika i suspiljstv*. Vol. 13. P. 1423-1427.
2. Prokopecj L.V., Ovsijenko V.V. (2019) Doslidnycjki pidkhody do audytu personalu [Research approaches to personnel audit]. *Biznes-navighator*. Vol. 2(51). P. 99-102.
3. Zakon Ukrainy Pro audyt finansovoi zvitnosti ta audytorsku diialnist vid 21.12.2017

- no. 2258-VIII [About the audit of financial statements and audit activity]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>.
4. Ghaman Gh. V. (2022) Rozvytok onlajn audytu personalu v umovakh vijny [Development of online personnel audit in war conditions]. *Ekonomika ta suspiljstvo*. Vol. 41. available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-13> (accessed 18.05.2024).
5. Lebedynsjka O. S. (2014) Osoblyvosti tekhnologhiji provedennja audytu personalu na pidpryjemstvi [Peculiarities of the technology of personnel audit at the enterprise]. *Biznes Inform.* no. 11. P. 323-327. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_56 (accessed 18.05.2024).
6. Bjel'jajeva N. S. (2019) Mizhnarodna praktyka provadzhennja kadrovogho audytu [International practice of personnel audit]. *Efektivna ekonomika*. no. 12 available URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7493> (accessed 20.05.2024).
7. Ghucalenko L. V., Marchenko S. O. Realiji audytu u vitchyznjanij ta zarubizhnij praktyci [Audit realities in domestic and foreign practice]. *Ekonomika i suspiljstvo*. Vol. 6. P. 349-354.
8. Erdenebileg Z. Why (2017) HR Audits are Important for Foreign Companies in China. China Briefing. URL: <https://www.china-briefing.com/news/hr-audits-important-foreign-companies-china/> (accessed 22.05.2024).
9. Danylenko, O. A., Trojan, Ju. I. (2019) Audyt personalu: praktyka ukrajinsjkykh orghanizacij [Personnel audit: practice of Ukrainian organizations]. *Ekonomichnyj prostir*. no. 144. P. 138-155. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/92> (accessed: 20.05.2024).