

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Аудит персоналу як інструмент HR-аналітики
на сучасному підприємстві»

Виконав: магістр II курсу, гр. УП-24-1м
спеціальності 051 «Економіка»
Нікуленко Вадим Андрійович

Керівник: к. е. н., доцент
Бикова Адель Леонідівна

Рецензент: _____

Дніпро – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

Кафедра ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Освітній ступінь магістр

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувачка кафедри

А.Л. Бикова

“ _____ ” _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Нікуленка Вадима Андрійовича

1. Тема роботи: «Аудит персоналу як інструмент HR-аналітики на сучасному підприємстві», затверджена наказом університету від «10» листопада 2025 р. № 948кс «Про затвердження тем кваліфікаційних робіт студентів 2 курсу освітнього ступеня «магістр» факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин».

Керівник роботи к. е. н., доцент Бикова Адель Леонідівна

2. Строк подання магістром роботи «15» січня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові документи, автореферати дисертацій, статті, монографії, підручники, навчальні посібники, матеріали періодичних видань, Інтернет-ресурси за темою дипломної роботи, звітні документи ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1) Теоретико-методологічні аспекти особливостей здійснення кадрового аудиту; 2) Аналіз та оцінка ефективності діяльності служби управління персоналом ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл»; 3) Проектування системи кадрового аудиту як інструменту HR-аналітики ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Рисунок 2.1 – Показники динаміки структури активів ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл»; таблиця 2.10. Показники кількісного складу персоналу ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл»; таблиця 2.11. Показники статеві-вікового складу працівників ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл»; таблиця 2.12. Показники освітнього рівня працівників ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл»; таблиця 2.13. Показники розвитку

працівників ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл»; таблиця 2.15. Показники руху персоналу ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл» за період 2019-2021рр.; таблиця 3.1. Види послуг кадрового аудиту; таблиця 3.2. Переваги та недоліки внутрішнього кадрового аудиту в порівнянні із зовнішнім; таблиця 3.3. План впровадження проєкту проведення організаційно-кадрового аудиту ТОВ «ОЕЗ Укрпромоіл»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Дослідницький (розділ 1) Аналітичний (розділ 2) Проектний (розділ 3)	Бикова А.Л., к. е. н., доцент кафедри		

7. Дата видачі завдання “11” листопада 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження теми кваліфікаційної роботи	11.11.2025	виконано
2	Підбір та систематизація науково-літературних джерел	12.11.2025 17.11.2025	виконано
3	Затвердження змісту та написання вступу до кваліфікаційної роботи магістра	18.11.2025 20.11.2025	виконано
4	Написання дослідницького розділу	21.11.2025 30.11.2025	виконано
5	Систематизація матеріалу для підготовки аналітичного розділу кваліфікаційної роботи	01.12.2025 03.12.2025	виконано
6	Підготовка аналітичного розділу роботи	04.12.2025 18.12.2025	виконано
7	Формування проєктних рішень	19.12.2025	виконано
8	Написання проєктного розділу роботи	20.12.2025 30.12.2025	виконано
9	Формування висновків дослідження	05.01.2026	виконано
10	Оформлення роботи відповідно до методичних рекомендацій	11.01.2026	виконано
11	Перевірка на плагіат	12.01.2026	виконано
12	Одержання відгуку наукового керівника	13.01.2026	виконано
13	Одержання рецензії на кваліфікаційну роботу	14.01.2026	виконано
14	Підготовка презентаційних матеріалів	15.01.2026	виконано
15	Подання кваліфікаційної роботи в екзаменаційну комісію	16.01.2026	виконано

Студент

(підпис)

В.А. Нікуленко

Керівник роботи

(підпис)

А. Л. Бикова

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра Нікуленка Вадима Андрійовича
на тему: «Аудит персоналу як інструмент HR-аналітики на сучасному підприємстві»

Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3-х розділів, висновків і пропозицій. Робота викладена на 101 сторінці, містить 21 таблицю, 13 рисунків, 5 додатків на 5 сторінках. Список використаних джерел містить 45 найменувань.

HR-аналітика сформувалася як відповідь на цифрову трансформацію бізнесу, зростання конкуренції на ринку праці, ускладнення організаційних структур і потребу в обґрунтованих управлінських рішеннях. Традиційні підходи до управління персоналом, що ґрунтувалися переважно на інтуїції та практичному досвіді, втратили ефективність в умовах динамічних змін і підвищених вимог до адаптивності бізнесу. Основними перешкодами впровадження HR-аналітики залишаються недостатній рівень аналітичних компетенцій, обмежені інструменти роботи з даними, неефективність HR-команд та відсутність зв'язку між показниками персоналу й бізнес-результатами. Водночас прийняття рішень у сфері управління людськими ресурсами неможливе без аналітичного підґрунтя, а одним із найпоширеніших інструментів HR-аналітики на сучасних підприємствах є аудит персоналу.

Ключові слова: HR-аналітика, аналітика персоналу, аудит персоналу, технологія аудиту персоналу, кадровий аудит, організація аудиту персоналу.

ABSTRACT

master's thesis Nikulenko Vadym

on the topic «Personnel audit as a tool of HR analytics in a modern enterprise»

Diploma thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions and suggestions. Master's thesis is described on 101 pages containing 21 tables, 13 figures and 5 appendices totaling 5 pages. References contain 45 items.

HR analytics has emerged as a response to the digital transformation of business, increasing competition in the labor market, the growing complexity of organizational structures, and the need for evidence-based managerial decision-making. Traditional approaches to human resource management, which were primarily based on intuition and practical experience, have lost their effectiveness in the context of dynamic change and heightened demands for business adaptability. The main barriers to the implementation of HR analytics include insufficient analytical competencies, limited data-processing tools, ineffective HR teams, and the lack of alignment between workforce metrics and business outcomes. At the same time, decision-making in the field of human resource management is impossible without an analytical foundation, and one of the most widely used HR analytics tools in modern enterprises is personnel auditing.

Keywords: HR analytics, people analytics, personnel audit, personnel audit technology, HR audit, organization of personnel auditing.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗДІЙСНЕННЯ КАДРОВОГО АУДИТУ	9
1.1 Сутність кадрового аудиту як інструменту HR-аналітики.....	9
1.2 Дослідження діагностичного інструментарію кадрового аудиту	15
1.3 Розвиток онлайн аудиту персоналу в умовах війни.....	22
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ОЛІЙНО- ЕКСТРАКЦІЙНИЙ ЗАВОД «УКРПРОМОІЛ»	32
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл».....	32
2.2 Оцінка фінансово-економічного стану та ефективності використання ресурсів підприємства	40
2.3 Аналіз людського капіталу та оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства	51
Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ 3 ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО АУДИТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ HR-АНАЛІТИКИ ТОВ «ОЛІЙНО- ЕКСТРАКЦІЙНИЙ ЗАВОД «УКРПРОМОІЛ»	66
3.1 Зарубіжний та вітчизняний досвід аудиту персоналу.....	66
3.2 Розробка проєктних заходів комплексного аудиту персоналу ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл»	75
3.3 Економічне обґрунтування проєкту.....	80
Висновки до розділу 3	87
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ	101

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічного науково-технічного прогресу та посилення конкурентної боротьби людський капітал набуває визначального значення для ефективного функціонування й сталого розвитку організацій. Саме персонал виступає ключовим стратегічним ресурсом, який формує корпоративну культуру, забезпечує інноваційність, адаптивність до змін зовнішнього середовища та створює сприятливий морально-психологічний клімат у колективі. У сучасній економіці зростає усвідомлення того, що конкурентні переваги організації дедалі більше залежать не від матеріальних активів, а від рівня професійних компетенцій, мотивації та залученості працівників.

Колектив, об'єднаний спільними цілями й цінностями, є джерелом внутрішньої стабільності та розвитку, що має особливе значення в умовах нестабільності та швидких змін ринкового середовища. Різноманітність персоналу та ефективна командна взаємодія сприяють генеруванню нових ідей, удосконаленню управлінських і виробничих процесів, а також підвищенню гнучкості організаційних стратегій. Водночас результативне управління людськими ресурсами створює умови для збереження й розвитку кадрового потенціалу, забезпечуючи довгострокову стабільність та конкурентоспроможність організації.

У таких умовах особливої актуальності набуває необхідність прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері управління персоналом, що неможливе без системного аналізу кадрової інформації та оцінювання ключових показників діяльності. Використання аналітичних підходів у роботі з персоналом дозволяє підвищити якість управлінських рішень, забезпечити раціональне використання ресурсів і своєчасно інформувати керівництво про стан та ефективність управління людським капіталом, що й зумовлює актуальність обраної теми дипломної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема кваліфікаційної роботи відповідає науковій тематиці кафедри економіки та економічної безпеки. Наукові здобутки магістра отримані в межах студентської

науково-дослідної діяльності на кафедрі за напрямом «Сучасні проблеми економічного розвитку України». Внесок автора полягає у самостійному теоретичному узагальненні наукових підходів до аудиту персоналу та HR-аналітики, проведенні аналітичного дослідження діяльності служби управління персоналом конкретного підприємства, розробленні системи показників і проєктних пропозицій щодо впровадження кадрового аудиту як інструменту HR-аналітики, а також у формуванні практичних рекомендацій з урахуванням умов воєнного стану та цифровізації HR-процесів.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства на основі впровадження аудиту персоналу як інструменту HR-аналітики, що забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, ефективності використання кадрового потенціалу та адаптивності підприємства в умовах сучасних викликів.

Для досягнення цієї мети поставлені наступні **завдання**:

- розкрити сутність і еволюцію кадрового аудиту в системі HR-аналітики та визначити місце аудиту персоналу в сучасному управлінні людськими ресурсами;
- провести дослідження методичного і діагностичного інструментарію кадрового аудиту;
- проаналізувати розвиток онлайн аудиту персоналу в умовах війни;
- надати загальну характеристика ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл»;
- провести оцінку фінансово-економічного стану та ефективності використання ресурсів підприємства;
- проаналізувати стан і ефективність діяльності служби управління персоналом ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл»;
- дослідити зарубіжний та вітчизняний досвід аудиту персоналу;
- розробити проєктні пропозиції щодо впровадження системи кадрового аудиту як інструменту HR-аналітики;

- обґрунтувати економічну ефективність пропонованого проєкту.

Об'єкт дослідження є система управління персоналом сучасного підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів здійснення аудиту персоналу як інструменту HR-аналітики в системі управління персоналом підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження проблематики аудиту персоналу та HR-аналітики знайшли відображення у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. У працях Б. Е. Бекера [41], М. А. Гуселіда, Д. Ульріха обґрунтовано роль HR-аналітики як інструмента підвищення якості управлінських рішень, тоді як Дж. Фіц-Енц [43] акцентує увагу на необхідності вимірюваності та економічного обґрунтування інвестицій у персонал. Значний внесок у розвиток аналітичних підходів до управління людським капіталом зробили також А. Турсунбаєва, С. Ді Лауро, К. Пальярі [45], які розглядають HR-аналітику як основу управління талантами та підвищення залученості працівників.

Вітчизняні науковці, зокрема Г. В. Бей, Г. В. Середа [1], О. А. Даниленко [12], О. Грідін [8, 9, 10], А. М. Колот, О. В. Крушельницька, зосереджуються на методологічних аспектах кадрового аудиту, адаптації HR-аналітики до українських соціально-економічних умов і практичних проблемах її впровадження на підприємствах. Узагальнення наукових напрацювань свідчить, що аудит персоналу дедалі більше розглядається не лише як форма контролю, а як аналітичний інструмент діагностики та стратегічного розвитку системи управління персоналом.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ і процесів, зокрема аналіз і синтез, індукція і дедукція, порівняльний та статистичний аналіз, графічні й табличні методи подання інформації, а також методи економічного обґрунтування управлінських рішень..

Основна частина. У першому розділі кваліфікаційної роботи розкрито

теоретико-методологічні засади кадрового аудиту, обґрунтовано його роль як інструменту HR-аналітики, досліджено методи, показники та етапи проведення аудиту персоналу, а також особливості розвитку онлайн-аудиту в умовах війни.

Другий розділ присвячено аналізу діяльності служби управління персоналом ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл», оцінюванню кадрового потенціалу, структури персоналу, показників руху кадрів і ефективності використання трудових ресурсів.

У третьому розділі розроблено проєктні рішення щодо впровадження системи кадрового аудиту як інструменту HR-аналітики, визначено цілі, параметри та очікувані результати запропонованих заходів, а також обґрунтовано їх економічну й управлінську доцільність.

Практичне значення одержаних результатів дипломної роботи. полягає в можливості використання запропонованих висновків і рекомендацій у діяльності підприємств з метою підвищення ефективності HR-процесів, удосконалення кадрової політики, зниження управлінських ризиків і забезпечення відповідності системи управління персоналом сучасним вимогам HR-аналітики.

Апробація результатів роботи. Основні результати дослідження, викладені у кваліфікаційній роботі магістра.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3-х розділів, висновків і пропозицій. Робота викладена на 101 сторінці, містить 121 таблицю, 13 рисунків, 5 додатків на 5 сторінках. Список використаних джерел містить 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗДІЙСНЕННЯ КАДРОВОГО АУДИТУ

1.1 Сутність кадрового аудиту як інструменту HR-аналітики

Формування HR-аналітики стало відповіддю на системні зміни у сфері управління персоналом, зумовлені цифровою трансформацією бізнесу, посиленням конкуренції на ринку праці, ускладненням організаційних структур та зростанням потреби в оперативному й обґрунтованому ухваленні управлінських рішень. Класичні підходи до HR-менеджменту, що спиралися переважно на інтуїтивні оцінки, практичний досвід і розрізнені спостереження, втратили ефективність у контексті динамічного економічного розвитку, швидкої еволюції професійних компетенцій і підвищених вимог до адаптивності бізнесу. Паралельно з прискоренням науково-технічного прогресу та масштабною цифровізацією економіки зазнала суттєвих змін і діяльність кадрових служб. Значно зросли масиви інформації про персонал, доступні завдяки автоматизації HR-процесів, впровадженню електронних систем обліку, корпоративних порталів, онлайн-інструментів опитування та цифрових платформ навчання. У сукупності це сформувало підґрунтя для переходу до аналітичної моделі управління персоналом, у межах якої дані виступають ключовим ресурсом стратегічного управління.

У сучасних наукових і прикладних дослідженнях поняття HR-аналітики інтерпретується неоднозначно, що зумовлено її міждисциплінарною природою та швидкими темпами розвитку цифрових технологій. HR-аналітика інтегрує підходи менеджменту, економічної науки, психології та інформаційних технологій, у межах яких акценти зміщуються від використання технічних інструментів збору й обробки даних до формування стратегічної основи управлінських рішень. Важливу роль у трактуванні цього поняття відіграє рівень цифрової зрілості організацій: у менш розвинених системах HR-аналітика

зводиться переважно до автоматизації звітних процедур, тоді як у більш зрілих – розглядається як засіб прогнозування розвитку персоналу та управління талантами. Окрім цього, у зарубіжній науковій літературі переважає увага до стратегічного потенціалу HR-аналітики, тоді як вітчизняні дослідження зосереджуються на проблемах адаптації інструментарію до національних умов, етичних аспектах і практиці впровадження за обмежених ресурсів. Еволюція поняття HR-аналітики – від елементарних статистичних підрахунків до комплексної системи підтримки управлінських рішень – також зумовлює різноманіття підходів до її визначення. Таким чином, множинність трактувань HR-аналітики відображає її багатовимірність, динамічний характер розвитку та залежність від організаційного й культурного контекстів [16].

Узагальнюючи позиції вітчизняних і зарубіжних науковців, доцільно виокремити кілька наукових підходів до тлумачення сутності поняття «HR-аналітика», що відображають різні аспекти її змісту та функціонального призначення.

- HR-аналітика розглядається як інструментарій трансформації даних про персонал у значущу для бізнесу інформацію, що підвищує якість управлінських рішень (Бекер Б. Е., Гуселід М. А., Ульріх Д. [39]);

- вона трактується як засіб забезпечення прозорості HR-процесів та аргументації доцільності інвестицій у розвиток працівників (Фіц-Енц Дж. [43]);

- у межах іншого підходу HR-аналітика виступає основою для індивідуалізованого розвитку персоналу, оптимізації систем навчання, зростання рівня залученості та утримання талантів (Турсунбаєва А., Ді Лауро С., Пальєрі К. [45]);

- низка дослідників визначає її як ключовий чинник формування перспективно орієнтованої кадрової політики, спрямованої на гнучкість і стійкість організації в умовах змін (Бей Г. В., Серєда Г. В. [1], Даниленко О. А. [12], Грідін О. [8, 9, 10]);

- водночас HR-аналітика інтерпретується не лише як сукупність цифрових інструментів, а як стратегічний підхід до управління людським капіталом, що дає

змогу виявляти приховані закономірності, прогнозувати поведінкові й професійні тенденції, а також оцінювати ризики та можливості розвитку персоналу [39, 41, 42].

Визначальною рисою HR-аналітики є активне використання цифрових технологій, статистичних методів, великих масивів даних і спеціалізованого програмного забезпечення для збору, обробки, інтерпретації та прогнозування інформації про персонал. Міжнародна практика свідчить, що функціональні можливості HR-аналітики істотно розширюються завдяки впровадженню інструментів штучного інтелекту, машинного навчання, хмарних технологій, а також інтеграції HR-систем із платформами бізнес-аналітики [44]. Це забезпечує автоматизацію рутинних операцій, підвищення точності аналітичних і прогнозних моделей, а також зростання гнучкості й оперативності управлінських рішень.

Поділяючи підходи, обґрунтовані Даниленком О. А., Грідіним О. та іншими дослідниками, доцільно зазначити, що в умовах масштабної цифровізації HR-аналітика перетворюється на один із ключових компонентів сучасної системи управління персоналом. Вона суттєво змінює традиційні підходи до роботи з людським капіталом, відкриваючи нові можливості для цілеспрямованого розвитку особистісного й професійного потенціалу працівників. На відміну від класичних HR-практик, що часто ґрунтуються на інтуїтивних оцінках або обмежених спостереженнях, HR-аналітика забезпечує прийняття управлінських рішень на основі об'єктивних даних, даючи змогу ідентифікувати приховані закономірності у поведінці, мотивації, продуктивності та потенціалі персоналу.

Водночас вітчизняні науковці, акцентують увагу на необхідності адаптації інструментів HR-аналітики до українських соціально-економічних умов. Особливого значення набуває врахування етичних аспектів і питань конфіденційності в процесі цифрової трансформації HR-процесів, а також посилення практичної орієнтації впровадження аналітичних рішень у діяльність кадрових служб підприємств різних галузей економіки.

Аудит персоналу як самостійний напрям професійних послуг є порівняно новим для України та перебуває на стадії формування як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. Використання аудиту персоналу як інструменту HR-аналітики створює умови для здійснення системного моніторингу досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства, підвищуючи обґрунтованість управлінських рішень у сфері роботи з персоналом [17].

Застосування аудиту персоналу дає змогу отримати відповіді на низку ключових управлінських питань, зокрема щодо наявного потенціалу фахівців підприємств, можливостей його використання в інтересах організації, а також параметрів діяльності персоналу, що потребують коригування.

Поняття аудиту персоналу охоплює комплекс взаємопов'язаних складових, серед яких оцінювання відповідності кадрового потенціалу цілям і стратегії розвитку підприємства, виявлення та аналіз причин виникнення проблем у діяльності персоналу, а також формування практичних рекомендацій для керівництва і служби управління персоналом [36]. У цьому контексті аудит персоналу доцільно розглядати як експертну оцінку відповідності організаційної, функціональної та інформаційної структур, а також кадрового потенціалу стратегічним орієнтирам, цілям і завданням розвитку підприємства з подальшим розробленням програми необхідних організаційних змін [32].

Потреба у проведенні аудиту персоналу, як правило, зумовлюється низкою визначальних чинників у діяльності підприємства. Насамперед підвищений рівень плинності кадрів, що може сигналізувати про недоліки в системі управління персоналом або несприятливі умови праці, актуалізує необхідність глибокого аналізу та перегляду підходів до залучення й утримання працівників. Крім того, істотні втрати робочого часу часто свідчать про нераціональну організацію трудових процесів або недостатню ефективність управлінських рішень, що потребує цілеспрямованого діагностування в межах кадрового аудиту. Важливим чинником також є проведення атестації персоналу та запровадження нових посадових інструкцій, оскільки ці заходи мають відповідати стратегічним цілям і корпоративним пріоритетам підприємства.

Окремої уваги потребують процеси реорганізації, у ході яких аудит персоналу виступає інструментом адаптації кадрової структури до нових умов функціонування, оптимізації HR-процесів і забезпечення безперервності та керованості переходу до оновлених організаційних форм діяльності.

Отже, до ключових об'єктів аудиту персоналу належать система управління персоналом і кадрова політика підприємства, а також його організаційна структура та кадровий потенціал, що в сукупності формують основу для оцінювання ефективності HR-системи та її відповідності стратегічним орієнтирам розвитку підприємства (рис. 1.1).

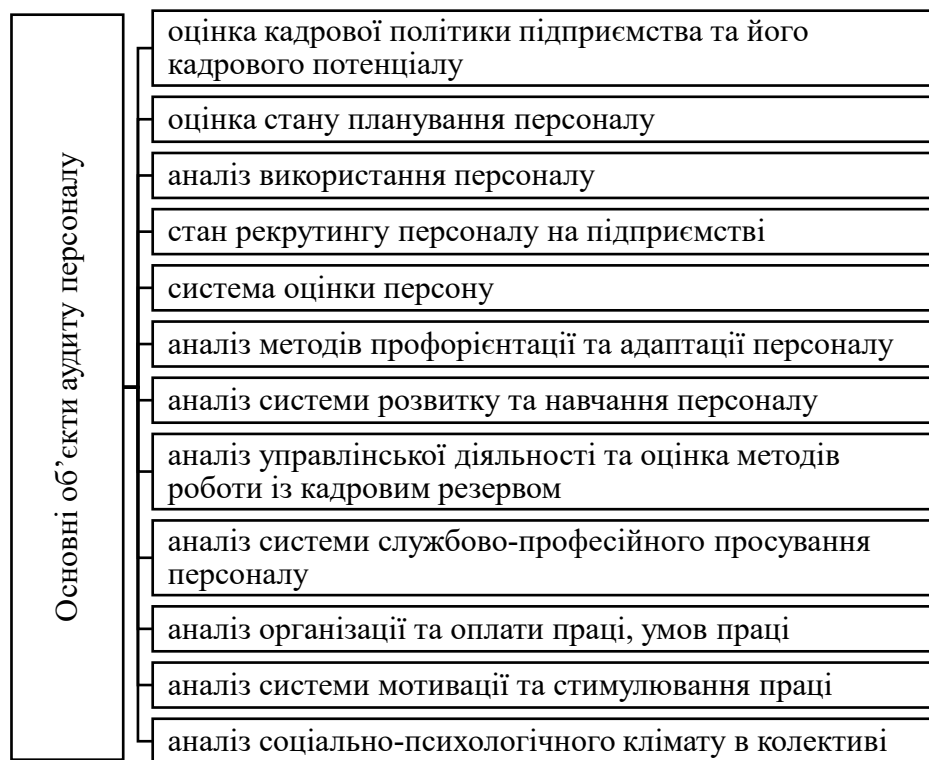


Рисунок 1.1 – Основні об'єкти аудиту персоналу

Джерело: складено автором за [19]

Аудит персоналу доцільно здійснювати на регулярній основі, оскільки саме такий підхід забезпечує своєчасне виявлення проблемних аспектів у роботі з персоналом і дає можливість оперативно розробляти та впроваджувати коригувальні заходи. Він охоплює всі етапи кадрового циклу — від добору й оцінювання працівників до їх розвитку та звільнення, що дозволяє сформувати цілісне уявлення про кадрову ситуацію в організації. Проведення кадрового

аудиту на підприємстві передбачає поетапну реалізацію відповідних процедур, логіка та послідовність яких подано на рис. 1.2.

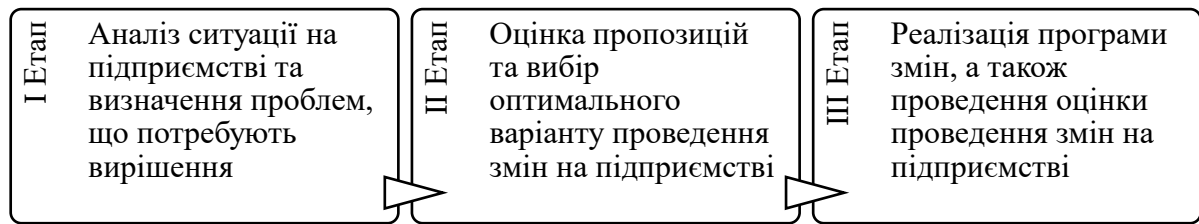


Рисунок 1.2 – Етапи проведення кадрового аудиту

Джерело: складено автором за [19]

У процесі проведення кадрового аудиту реалізується комплекс ключових завдань, спрямованих на всебічну оцінку стану та ефективності роботи з персоналом. Передусім здійснюється оцінювання системи управління персоналом, що передбачає аналіз її організаційної та функціональної побудови, змісту й результативності HR-процесів і процедур, а також перевірку дотримання вимог чинного законодавства у веденні кадрової документації. Важливим завданням є оцінка кадрового потенціалу організації, яка охоплює аналіз управлінського потенціалу керівного складу з позицій його готовності до реалізації стратегічних і тактичних цілей підприємства, кваліфікаційного рівня персоналу та відповідності наявних знань і навичок професійним вимогам, інноваційної спроможності та відкритості до змін, а також особистісного й творчого потенціалу працівників. Окремий блок завдань пов'язаний із діагностикою системи взаємодії між співробітниками, що включає дослідження формальних і неформальних комунікацій, каналів обміну інформацією, соціально-психологічного клімату в підрозділах, виявлення причин виникнення конфліктних і проблемних ситуацій, а також ідентифікацію неформальних лідерів і внутрішніх груп впливу в колективі.

Реалізація зазначених завдань забезпечує всебічне розуміння внутрішнього стану організації, дає змогу ідентифікувати сильні сторони та потенційні проблеми у сфері управління персоналом, а також створює передумови для їх своєчасного усунення й оптимізації кадрових процесів.

1.2 Дослідження діагностичного інструментарію кадрового аудиту

Нині загально визнано, що ефективно організований процес кадрового аудиту відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності організації, оскільки виступає інформаційною базою для оцінювання рівня кадрового потенціалу та підтримує ухвалення стратегічних і тактичних управлінських рішень як у сфері управління персоналом, так і в системі менеджменту загалом.

Водночас зазнають змін і принципи здійснення кадрового аудиту, серед яких доцільно виокремити такі:

- оперативність виявлення проблемних ситуацій і своєчасність реагування на них;
- підвищення відповідальності керівників структурних підрозділів за організацію формування та вдосконалення ефективної системи внутрішнього контролю, що дає змогу усунути одну з ключових проблем кадрового аудиту — нераціональний розподіл обов’язків, повноважень і відповідальності;
- розвиток кадрового потенціалу організації як передумова підвищення ефективності кадрового аудиту та розширення можливостей використання дистанційних форм аудиту;
- інформованість керівництва щодо змісту, цілей і особливостей кадрового аудиту в системі управління підприємством;
- поєднання внутрішнього кадрового аудиту з функціями кадрового контролю, що сприяє підвищенню якості управлінських рішень і посиленню аналітичної підтримки менеджменту [2].

Водночас слід відзначити наявність низки суттєвих проблем, що ускладнюють ефективне функціонування системи внутрішнього кадрового аудиту в організації та, як правило, пов’язані з інтерпретацією отриманих даних. Основними з них є такі:

– неоднозначність кадрової інформації, яка зазвичай формується під конкретні управлінські запити керівництва, що може зумовлювати суб'єктивність як змісту, так і сприйняття інформаційних потоків; у результаті порушується ключова вимога до інформації — її об'єктивність, що, своєю чергою, підвищує рівень аудиторського ризику і є характерною проблемою системи внутрішнього контролю загалом;

– складність визначення рівня суттєвості інформації, оскільки облікові дані, подані у вигляді конкретних показників, мають відповідати гранично допустимому рівню спотворень, тоді як у сфері управління персоналом значна частина інформації має якісний характер, що ускладнює оцінювання її суттєвості та підвищує ризик помилкових управлінських висновків [37].

В аудиті персоналу застосовуються інструменти, характерні для управлінського аудиту, кожен з яких забезпечує часткове, але важливе розуміння особливостей функціонування системи управління персоналом підприємства. За умови їх коректного та комплексного використання результати аудиту дають змогу сформувати повну й достовірну картину процесів управління персоналом як у межах окремого підрозділу, так і організації загалом. До основних інструментів аудиту персоналу належать:

- інтерв'ю, що дозволяють отримати поглиблену якісну інформацію про практики управління персоналом та управлінські рішення;
- анкетні опитування та огляди, спрямовані на систематизацію думок і оцінок працівників щодо HR-процесів;
- аналіз офіційної документації, який забезпечує перевірку відповідності кадрових процедур установленим нормам і регламентам;
- використання зовнішньої інформації, що дає змогу зіставити внутрішні HR-практики з ринковими та галузевими стандартами;
- експерименти у сфері управління персоналом, спрямовані на оцінювання ефективності нових підходів і інструментів HR-менеджменту [34].

Під час оцінювання кадрового потенціалу підприємства передбачається розв'язання комплексу взаємопов'язаних завдань, спрямованих на всебічний

аналіз кількісних і якісних характеристик персоналу. До основних із них належать:

- аналіз спискового складу працівників за віковими, освітніми, статевими та іншими соціально-демографічними ознаками, а також оцінювання природного убутку персоналу та його відповідності потребам підприємства;
- оцінка рівня укомплектованості кадрового складу в цілому та за окремими рівнями управління;
- визначення відповідності освітнього й професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, а також ступеня його підготовленості вимогам виробничої діяльності;
- аналіз структури кадрового складу з позицій її відповідності технологічним особливостям виробництва та чинним класифікаторам посад;
- перевірка й аналіз показників використання робочого часу;
- оцінювання плинності кадрів із вивченням форм, динаміки та причин руху робочої сили, аналіз внутрішніх переміщень персоналу та стану трудової дисципліни;
- визначення у динаміці чисельності працівників, зайнятих на роботах, що потребують відповідної кваліфікації, а також малокваліфікованої й важкої ручної праці;
- дослідження соціальних аспектів трудової діяльності, зокрема мотивації праці, професійно-кваліфікаційного зростання, сімейного стану, забезпеченості житлом та інших соціальних чинників;
- збір і аналіз інформації щодо рівня санітарно-гігієнічних умов праці та побуту, зокрема стану робочих місць, побутових приміщень і об'єктів громадського харчування;
- діагностика управлінського та інноваційного потенціалу персоналу підприємства [22].

Такий комплексний підхід дозволяє сформувати цілісне уявлення про стан і перспективи розвитку кадрового потенціалу підприємства та визначити напрями його подальшого удосконалення.

Основні показники в межах аудиту персоналу можуть формуватися як аудиторами, що спеціалізуються у сфері управління персоналом і економіки праці, так і фахівцями ширшого економічного профілю. Водночас розрахункові та критерійні показники визначаються й аналізуються безпосередньо аудиторами — спеціалістами з управління персоналом та економіки праці.

До основних методів оцінювання персоналу належать:

- матричний (описовий) метод, який передбачає зіставлення фактичних якостей працівників із переліком необхідних професійних характеристик; для кожного співробітника встановлюється рівень якостей, що має бути досягнутий відповідно до вимог посади;

- метод еталону, що ґрунтується на порівнянні показників діяльності конкретного працівника з характеристиками найбільш результативних співробітників відповідного напрямку; на основі їхніх досягнень формуються орієнтирні планові показники для інших працівників;

- цільовий метод оцінки, який дозволяє визначити здатність управлінця до формування раціональних цілей та ефективність його діяльності щодо їх досягнення, а також оцінити якість управлінських рішень і рівень їх реалізації;

- метод оцінки рис, заснований на аналізі впливу психологічних характеристик менеджера на результативність його діяльності та передбачає оцінювання соціально-психологічного профілю управлінця;

- метод аналізу результатів діяльності колективу, що полягає в оцінюванні ефективності управлінського персоналу залежно від підсумкових результатів роботи колективу та дозволяє визначити внесок керівника у виконання конкретних завдань;

- метод групової дискусії, спрямований на визначення рівня логічного мислення й аргументації співробітників, проте обмежений у можливостях оцінювання результативності управлінської діяльності;

- метод тестування, що передбачає оцінювання працівників за результатами виконання заздалегідь підготовлених виробничих або професійних тестових завдань;

– метод сумарних оцінок, який базується на експертному визначенні частоти прояву управлінським персоналом певних якостей із використанням бальної шкали; водночас застосування цього методу має обмеження, оскільки наявність окремих якостей не гарантує їх ефективного використання, не забезпечує економічної оцінки результатів діяльності та не завжди корелює з досягненням конкретних результатів;

– метод заданого угруповання працівників, що передбачає відбір визначеної кількості критеріїв оцінки та розподіл персоналу за цими критеріями і використовується, зокрема, для кадрової ротації відповідно до вимог конкретних видів робіт;

– метод рангового порядку, за яким керівник на основі встановлених критеріїв оцінює ступінь використання працівником знань, досвіду та кваліфікації в процесі виконання поставлених завдань та інших функцій [20].

Застосування зазначених методів у сукупності забезпечує комплексність оцінювання кадрового потенціалу та підвищує обґрунтованість управлінських рішень у системі управління персоналом.

Вибір конкретного заходу залежить від специфіки потреби в персоналі, а критерієм відбору є його економічна доцільність [24].

В основу методики аналізу професійної діяльності працівника може бути покладена модульна система оцінювання рівня його актуальної відповідальності, яка враховує як результати праці, так і процес виконання поставлених завдань. Така система передбачає використання взаємопов'язаних критеріальних модулів, що забезпечують комплексний підхід до аудиту персоналу, зокрема:

– «Результати», у межах якого для всебічної оцінки трудових досягнень персоналу доцільно застосовувати методи порівняльного кількісного аналізу фактичних показників із нормативними, стандартними, еталонними або середніми значеннями;

– «Якість», що орієнтований на оцінювання ефективності та якості професійної діяльності шляхом вибіркової експертизи досягнутих результатів, а також аналізу правильності вибору й дотримання застосованих методів і

технологій;

- «Спрямованість», який передбачає оцінку допустимості та прийнятності способів досягнення результатів професійної діяльності, на які орієнтується працівник;

- «Зусилля», у межах якого здійснюється аналіз витрат, пов'язаних із виконанням професійних завдань, зокрема затрат робочого часу, психофізіологічних та фінансових ресурсів;

- «Задоволеність», що полягає не лише у фіксації кількісних показників діяльності, а й у збиранні інформації про ставлення працівників організації або підрозділу до своєї роботи та умов праці;

- «Професійно-особистісний потенціал», який відображає можливості ефективної трудової діяльності, що визначаються сукупністю природних здібностей, рівнем освіти, виховання та набутого життєвого й професійного досвіду [40].

Сукупні результати, отримані за допомогою критеріальних модулів, аналізуються комплексно, що створює підґрунтя для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшої внутрішньоорганізаційної роботи з персоналом. Етапи проведення кадрового аудиту та система показників, необхідних для оцінювання, формуються з урахуванням специфіки діяльності й умов функціонування конкретної організації. Орієнтовний зміст критеріальних модулів кадрового аудиту, а також рекомендації щодо використання отриманих результатів у практиці управління персоналом керівником подано нижче (рис. 1.3).

Ринкові умови господарювання зумовлюють підвищення вимог до аудиторської діяльності та необхідність її розвитку з урахуванням автоматизованої обробки облікової інформації. Використання комп'ютерних технологій в аудиті сприяє прискоренню обробки даних і посиленню контролю за їх своєчасністю, повнотою та достовірністю, зокрема у сфері оплати праці й управління персоналом підприємства [4].



Рисунок 1.3 - Менеджмент-модель аудиту персоналу організації

Джерело: [40].

Аудиторський висновок є офіційним документом, оформленим відповідно до встановлених вимог, що містить оцінку достовірності звітності, її повноти та відповідності чинному законодавству й нормативам. Важливим завершальним етапом аудиторського процесу є моніторинг виконання рекомендацій, який має здійснюватися службою внутрішнього аудиту на регулярній основі, зокрема шляхом інформування відповідальних керівників про виявлені недоліки, аналізу їхніх відповідей та поетапного контролю за усуненням зауважень [23].

1.3 Розвиток онлайн аудиту персоналу в умовах війни

В умовах сьогодення у країні активізувався процес цифровізації різних сфер економіки, що свідчить про трансформацію інформаційного простору в цифровий формат та розширення доступу до багатьох процесів у режимі онлайн. Розвиток цих тенденцій зумовлює й поступовий перехід до дистанційного аудиту персоналу, який передбачає зміну підходів від традиційних перевірок паперових архівів і документації кадрових служб до аналізу електронних баз даних і цифрових систем обліку. Водночас повна цифровізація експертної оцінки аудитора залишається складним завданням, оскільки вона значною мірою базується на психологічних чинниках, які неможливо повністю формалізувати та інтегрувати у програмні продукти. Проте онлайн-аудит персоналу створює додаткові можливості для розвитку форм індивідуальної взаємодії з працівниками та здійснення експертного оцінювання їх професійного й особистісного розвитку завдяки використанню сучасних інтернет-комунікацій [6].

Як зазначалось раніше, аудит персоналу на підприємствах дає змогу сформувати цілісне уявлення про стан і результати їх діяльності, виявити сильні та проблемні аспекти, а також оцінити відповідність кадрових процесів установленим стандартам і вимогам. Як інструмент стратегічного управління аудит персоналу сприяє формуванню у керівників нової управлінської якості — здатності своєчасно ідентифікувати недоліки в реалізації управлінських функцій та розробляти ефективні механізми їх усунення. Питання раціональної організації внутрішніх процесів, доцільності використання фінансових ресурсів і досягнення запланованих результатів набувають особливої актуальності для аудитора, зокрема в умовах підвищеної нестабільності та кризових викликів.

Для успішного виконання професійних завдань аудитор повинен володіти системним економічним мисленням, відповідними знаннями та навичками

аналізу причин і наслідків управлінських рішень, умінням виявляти та вирішувати конфліктні ситуації, а також знати закони логіки й ефективно застосовувати їх у практичній діяльності. Систематичне впровадження аудиту персоналу на підприємствах сприяє вдосконаленню системи управління людськими ресурсами, що, у свою чергу, позитивно впливає на підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому.

Розглядаючи аудит персоналу як один із інструментів технології стратегічного управління, доцільно чітко розмежовувати два його рівні. Перший — внутрішній аудит, який здійснюється керівництвом підприємства та спрямований на діагностику персоналу і результатів його діяльності в межах підпорядкованих структурних підрозділів. Другий — зовнішній аудит, що передбачає оцінювання умов і чинників зовнішнього середовища, які впливають на діяльність персоналу та формують нові вимоги й критерії до його професійної ефективності.

Проведення онлайн-аудиту персоналу забезпечує для підприємства низку вагомих переваг. Насамперед він дає змогу здійснити об'єктивну та всебічну перевірку коректності ведення кадрового обліку, що є особливо актуальним для суб'єктів господарювання, включених до річних планів контрольних заходів. Крім того, онлайн-аудит сприяє чіткому усвідомленню наявних ризикових зон і невідповідностей, виявленню відсутніх або неналежно оформлених документів, а також оцінці можливих фінансових санкцій під час перевірок з боку Державна служба України з питань праці. Важливою перевагою є й можливість запобігання трудовим спорам із чинними та колишніми працівниками, підвищення рівня готовності підприємства до планових і позапланових інспекцій, а також оптимізація витрат на утримання персоналу шляхом удосконалення системи стимулювання й мотивації праці.

Слід зазначити, що Держпраці виступає центральним органом виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері праці, зокрема у питаннях охорони та гігієни праці, державного нагляду і контролю за дотриманням трудового законодавства, зайнятості населення та надання соціальних

послуг [25].

Водночас, як і будь-яка управлінська процедура, онлайн-аудит персоналу має певні обмеження. Серед них — відсутність уніфікованої та чітко регламентованої програми проведення онлайн-аудиту, можливі перебої зі стабільним інтернет-з'єднанням, а також необхідність додаткової дистанційної комунікації з працівниками підприємства, що може ускладнювати процес збору інформації.

Аналіз практики діяльності провідних аудиторських компаній, зокрема Kreston GCG, Моноліт, Делойт Україна, EBS та інших, свідчить, що середня вартість послуг із зовнішнього аудиту персоналу підприємств становить близько 5–7 тис. грн. Зазначені послуги, як правило, передбачають аналіз типового комплексу кадрової документації, зокрема положень про оплату праці, правил внутрішнього трудового розпорядку, штатного розпису, наказів з кадрових питань (прийняття на роботу, надання відпусток, звільнення), трудових договорів (строкових і безстрокових), договорів цивільно-правового характеру, у тому числі про повну матеріальну відповідальність, а також посадових інструкцій та інших документів, необхідних для комплексної оцінки системи управління персоналом [5].

У межах аудиту персоналу додатково можуть досліджуватися різні кадрові процедури та управлінські процеси. Зокрема, аналізу підлягає порядок прийняття працівників як за основним місцем роботи, так і за сумісництвом, питання їх переведення чи переміщення, а також звільнення відповідно до норм трудового законодавства. Окремо перевіряється ведення обліку відпусток і листків непрацездатності, дотримання вимог щодо прийняття працівників за наявності військово-облікових документів та організація військового обліку. Важливою складовою є аналіз державної звітності, зокрема щодо виконання встановлених квот, особливостей звільнення так званих «проблемних» працівників, обліку жінок, які перебувають у соціальних відпустках, режимів і графіків роботи (включно з перенесенням робочих днів та обліком робочого часу), а також порядку оформлення службових відряджень.

Формування системи показників аудиту ґрунтується на ключових напрямках оцінювання системи управління персоналом. Вона охоплює показники, що характеризують результати аудиту персоналу загалом, зокрема оцінювання виконання функцій HR-системи, аналіз організаційної структури та функціонального розподілу праці в системі управління персоналом, а також оцінку ефективності функціонування системи управління персоналом у цілому [11].

Важливою складовою аудиту персоналу є аналіз і оцінювання кадрового потенціалу працівників, що передбачає системну оцінку персоналу з метою узагальнення інформації про їхні професійні досягнення, результати діяльності, рівень компетентностей, перспективи розвитку та наявні можливості. Досить часто аудит кадрового потенціалу здійснюється з метою розроблення та подальшого впровадження ефективної системи мотивації персоналу.

Аудит кадрового потенціалу дає змогу комплексно оцінити якісні характеристики людського капіталу підприємства. У процесі такого аналізу визначається результативність кадрової політики, рівень взаємодії між працівниками та структурними підрозділами, а також відповідність організаційної структури специфіці й умовам діяльності підприємства. Водночас ідентифікується як загальний кадровий потенціал організації, так і потенціал окремих підрозділів, що створює підґрунтя для обґрунтованих управлінських рішень у сфері розвитку персоналу.

За результатами зовнішньої незалежної перевірки аудитор формує експертний висновок, у якому узагальнюється оцінка стану кадрового забезпечення підприємства. У цьому документі визначається, наскільки компанія укомплектована персоналом, оцінюється ефективність обраної стратегії управління людськими ресурсами, а також окреслюються причини можливих труднощів і проблем, що можуть виникати внаслідок нераціональних управлінських рішень.

Аудит кадрового потенціалу передбачає оцінювання персоналу за низкою ключових критеріїв, зокрема рівнем освіти, віком, посадовими обов'язками,

наявністю дублювання функцій і доцільністю їх централізації або оптимізації. Експерти аналізують відповідність освітнього рівня працівників присвоєним кваліфікаціям, а також коректність назв посад з погляду чинного Класифікатора професій.

Крім того, у межах аудиту кадрового потенціалу оцінюється ефективність діяльності підприємства з позицій раціонального використання робочого часу. Такий аналіз охоплює як основний виробничий персонал, так і управлінський склад, що дає змогу комплексно оцінити результативність використання людського капіталу.

Слід зауважити, що під час проведення аудиту персоналу доцільно комплексно застосовувати сукупність економічних методів, зокрема аналіз і синтез, узагальнення, системний підхід, статистичні методи, анкетування й опитування, методи аналізу та обробки інформації, дослідження трудових показників, арифметичну перевірку, підтвердження даних, контроль дотримання нормативно-правової бази, перевірку документації, спостереження та інші аналітичні інструменти.

Загальною стратегічною метою здійснення аудиту персоналу на підприємстві є вдосконалення системи управління персоналом відповідно до принципів його розвитку [33]. Реалізація цієї мети потребує узгодженості технології аудиту персоналу з ключовими завданнями, серед яких визначення відповідності стратегії управління персоналом загальній стратегії розвитку підприємства, удосконалення HR-системи та окреслення перспектив її подальшого розвитку, виявлення розбіжностей між бажаним і фактичним станом кадрового потенціалу з погляду стратегічних орієнтирів, ідентифікація проблем у сфері управління персоналом, що стримують ефективне функціонування підприємства, модернізація методів і технологій управління персоналом відповідно до сучасних соціально-економічних умов, перевірка відповідності діяльності персоналу вимогам законодавства, підвищення результативності праці, а також оцінювання діяльності служб управління персоналом і їх ролі у реалізації стратегічного управління підприємством.

У цілому процес аналізу та оцінювання системи управління персоналом охоплює послідовні етапи реалізації технології аудиту за визначеними напрямками, що відображено на рисунку 1.4



Рисунок 1.4 – Етапи проведення аудиту персоналу

Джерело: [6]

При розгляді етапів проведення аудиту персоналу доцільно враховувати не лише професійний досвід і кваліфікацію аудитора, а й особливості кадрового моніторингу, систему мотивації та стимулювання аудиторів, характер їх взаємодії з працівниками підприємства, де здійснюється перевірка, рівень стабільності та організації процесу аудиту, корпоративну культуру, аналітичне забезпечення, бюджет аудиторської перевірки, технічні можливості програмного забезпечення та якість інтернет-з'єднання.

За підсумками проведення онлайн-аудиту персоналу керівництву підприємства надається пакет узагальнювальних документів, до якого, зокрема, належать:

- висновок за результатами проведеної перевірки;
- аналітичний звіт із систематизацією виявлених порушень;
- оцінка потенційних ризиків у сфері кадрового адміністрування;
- перелік першочергових заходів, спрямованих на поліпшення стану кадрової роботи;
- практичні рекомендації щодо усунення виявлених недоліків;
- консультаційні роз'яснення з питань ведення кадрового діловодства.

Сукупність зазначених матеріалів забезпечує формування комплексної та об'єктивної оцінки стану й ефективності управління персоналом на підприємстві. Це дає змогу своєчасно виявити помилки, невідповідності та проблемні аспекти кадрової роботи, розробити обґрунтовані рекомендації щодо їх усунення, привести систему управління персоналом у відповідність до сучасних потреб і чинних законодавчо-нормативних вимог. У результаті підвищується якість управління людськими ресурсами та загальна ефективність менеджменту підприємства, що набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану.

Отже, активний розвиток цифрових технологій та впровадження сучасних програмних продуктів у сфері бухгалтерського обліку й управління суттєво підвищили результативність аудиту та розширили можливості застосування його методів. За таких умов підприємства все частіше орієнтуються на оптимізацію

витрат, пов'язаних із формуванням і використанням людського капіталу, де ефективним інструментом виступає онлайн-аудит. Його застосування охоплює не лише перевірку фінансової звітності та підготовку аудиторського висновку, а й надання комплексу супутніх аналітичних і консультаційних послуг.

Удосконалення системи управління персоналом на засадах розвитку людського капіталу сприяє зміцненню стратегічних позицій підприємства та підвищенню його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В умовах воєнних викликів це набуває особливої ваги, оскільки раціональне використання кадрового потенціалу є важливою передумовою забезпечення стабільності діяльності підприємства, зниження управлінських ризиків і збереження можливостей для подальшого розвитку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено ґрунтовний теоретико-методологічний аналіз кадрового аудиту як одного з ключових інструментів HR-аналітики в системі сучасного управління персоналом. У результаті дослідження обґрунтовано, що в умовах цифрової трансформації економіки, зростання ролі людського капіталу та ускладнення управлінських процесів традиційні підходи до роботи з персоналом втрачають ефективність, що зумовлює необхідність переходу до аналітично обґрунтованих моделей ухвалення управлінських рішень.

Розкрито сутність HR-аналітики як міждисциплінарного напрямку, що інтегрує інструменти економічного аналізу, менеджменту, інформаційних технологій і поведінкових наук з метою перетворення кадрових даних у стратегічно значущу інформацію. Доведено, що аудит персоналу в цьому контексті виступає не лише засобом контролю, а й інструментом комплексної діагностики відповідності кадрового потенціалу стратегічним цілям

підприємства. Узагальнення підходів вітчизняних і зарубіжних науковців дозволило визначити кадровий аудит як системну експертну оцінку HR-процесів, організаційної структури та людського капіталу з подальшим формуванням практичних рекомендацій щодо їх удосконалення. Обґрунтовано, що регулярне проведення аудиту персоналу сприяє підвищенню прозорості кадрової політики, зниженню управлінських ризиків і зростанню ефективності використання трудового потенціалу.

Проаналізовано діагностичний інструментарій кадрового аудиту та визначено його ключові методи, показники й критерії оцінювання. Встановлено, що ефективність кадрового аудиту значною мірою залежить від комплексного застосування кількісних і якісних методів аналізу, поєднання економічних, соціально-психологічних і організаційних підходів, а також коректної інтерпретації отриманих результатів. Особливу увагу приділено системі показників оцінювання кадрового потенціалу, яка дає змогу виявити дисбаланси у структурі персоналу, рівні кваліфікації, використанні робочого часу та мотивації працівників. Доведено, що використання модульного підходу до оцінювання результатів і якості праці підвищує аналітичну цінність аудиту та забезпечує його практичну спрямованість.

Розкрито особливості розвитку онлайн-аудиту персоналу в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що цифровізація кадрових процесів і поширення дистанційних форм взаємодії створюють передумови для трансформації традиційних підходів до аудиту персоналу. Онлайн-аудит визначено як ефективний інструмент забезпечення безперервності кадрового контролю, зниження витрат і підвищення оперативності управлінських рішень в умовах підвищеної нестабільності. Водночас встановлено наявність низки обмежень, пов'язаних із недостатньою стандартизацією процедур, технічними ризиками та складністю повної формалізації експертних оцінок. Незважаючи на це, доведено, що розвиток онлайн-аудиту персоналу є перспективним напрямом удосконалення HR-аналітики, особливо для підприємств, що функціонують в умовах кризових і воєнних викликів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ОЛІЙНО-ЕКСТРАКЦІЙНИЙ ЗАВОД «УКРПРОМОІЛ»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл» є одним із підприємств, що функціонують на ринку олієжирової продукції України.

Олійно-жирова промисловість України являє собою потужний агропромисловий комплекс, який об'єднує виробників насіння олійних культур і масложирової продукції та виступає єдиним сектором аграрного виробництва, у межах якого завдяки впровадженню економічних механізмів регулювання ринку досягнуто узгодження економічних інтересів держави, сільськогосподарських виробників, переробних підприємств і внутрішніх споживачів. Олійно-жирове виробництво належить до бюджетоутворюючих галузей аграрного сектору та характеризується значним експортним потенціалом. Переважно галузь спеціалізується на виробництві соняшникової олії та похідної продукції, водночас у межах олійно-жирової промисловості здійснюється переробка насіння ріпаку, льону, рицини та конопель.

Протягом останніх десятиліть структура української економіки зазнала істотних трансформацій. Якщо раніше ключовими джерелами наповнення державного бюджету виступали доходи від експорту чорних металів і виробів з них, мінеральної та хімічної продукції, машинобудування й транспортних засобів, то нині домінуючі позиції в експортній структурі посідають продукти рослинного походження, передусім зернові культури, а також жири й олії тваринного та рослинного походження, які сумарно формують близько половини українського експорту.

Переформатування експортної структури значною мірою зумовлене дією екзогенних чинників, насамперед початком у 2014 році гібридної війни, що у 2022 році переросла в повномасштабну військову агресію проти України. Водночас важливу роль відіграли й ендегенні фактори, зокрема високий рівень фізичного та морального зносу інфраструктури й основних засобів підприємств олійно-жирової галузі, а також специфіка функціонування галузі в межах міжнародних холдингів. У таких умовах значна частина готової продукції реалізується в рамках внутрішньогрупових операцій із мінімальною маржинальністю, що обмежує формування доданої вартості безпосередньо в Україні.

Особливістю 2023/24 маркетингового року для підприємств олійно-жирової галузі, як і для економіки країни загалом, залишалася діяльність в умовах воєнного стану. Підприємства функціонували за наявності суттєвих обмежень, пов'язаних з аварійними та віяловими відключеннями електроенергії, логістичними труднощами через нестабільну роботу зернового коридору, загрозами портовій інфраструктурі, блокуванням автомобільних пунктів пропуску на західному кордоні та періодичним запровадженням обмежень на відвантаження продукції.

Попри зазначені виклики, галузь продемонструвала високі виробничі та експортні результати. У 2023/24 маркетинговому році обсяги виробництва та експорту соняшникової олії стали другими за величиною за весь період розвитку галузі й досягли відповідно 6,6 млн тонн та 6,2 млн тонн, що на 13,7% і 17% перевищує показники довоєнного 2020/21 маркетингового року. Вагомим чинником такого зростання стало нарощування переробки насіння соняшнику на вітчизняних потужностях: у звітному періоді було перероблено 14,8 млн тонн, що на 1,3 млн тонн більше порівняно з попереднім маркетинговим роком [35].

За даними Forbes Україна, у 2024 році експорт олійних культур і продуктів їх переробки забезпечив валютні надходження в обсязі 9,2 млрд дол. США, з яких 5,1 млрд дол. припадало на соняшкову олію, 1,85 млрд дол. — на ріпакову олію та 1,3 млрд дол. — на соєву олію. Зазначена структура експорту свідчить

про домінуючу роль соняшникової олії та поступове зростання значення інших видів олій.

У середньостроковій перспективі очікується подальше нарощування виробництва олійно-жирової продукції. Згідно з прогнозними оцінками, у 2025/26 маркетинговому році загальний обсяг виробництва олії в Україні може досягти близько 7,1 млн тонн, з яких 5,8 млн тонн становитиме соняшникова олія, 680 тис. тонн — ріпакова та 620 тис. тонн — соєва. За таких умов Україна й надалі зберігатиме статус одного з ключових гравців світового ринку та одного з найбільших експортерів соняшникової олії, частка якої у глобальному експорті традиційно залишається високою.

Продукція олійно-жирової галузі набула широкого застосування в національному господарстві України як у харчовій, так і в промисловій сферах. Харчові рослинні олії споживаються безпосередньо у натуральному та гідрованому вигляді (зокрема у формі маргарину й кулінарних жирів), входять до складу майонезів і соусів, використовуються у виробництві спредів і жирових сумішей, рибних та овочевих консервів, хліба, хлібобулочних і кондитерських виробів, а також іншої продукції харчової промисловості.

Технічні рослинні олії є важливою сировиною для хімічної промисловості, де застосовуються у виробництві лаків, фарб і оліф, для олійно-жирової галузі — як основа виготовлення туалетного й господарського мила, для парфумерно-косметичної промисловості — у створенні шампунів, кремів, лосьйонів і косметичних засобів, а у фармацевтичній галузі — для виробництва мазей і лініментів. Окреме значення має ріпакова олія, яка використовується у виробництві біодизельного палива. Побічні продукти переробки рослинної олії — макуха та шрот — є цінними кормовими ресурсами для тваринництва завдяки високому вмісту білка та збалансованому складу незамінних амінокислот, тоді як лушпиння соняшнику розглядається як нетрадиційне відновлюване джерело енергії, що використовується для виробництва теплової та електричної енергії у спеціалізованих котлах.

Водночас олійно-жирова галузь перебуває у тісному виробничо-

технологічному взаємозв'язку з іншими секторами економіки. Для забезпечення власних потреб вона отримує від сільського господарства олійну сировину, від машинобудування — технологічне обладнання, від нафтопереробної промисловості — екстракційний бензин, від нафтохімічної — синтетичні жирні кислоти та інші компоненти для виробництва мийних засобів, а від целюлозно-паперової промисловості — пакувальні матеріали, зокрема папір і картон.

Таким чином, продукція олійно-жирової галузі використовується не лише для кінцевого споживання з метою задоволення потреб населення у продуктах харчування, а й для проміжного споживання як важлива сировинна база для переробної промисловості та паливно-енергетичного комплексу. Це формує підґрунтя для забезпечення продовольчої, енергетичної та екологічної безпеки, які є ключовими складовими економічної безпеки України.

Товариство з обмеженою відповідальністю Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл» (скорочена назва — ТОВ «ОЕЗ «УКРПРОМОІЛ»)) засноване у 2015 році та є сучасним підприємством із повним циклом переробки сировини.

Основним видом діяльності ТОВ «ОЕЗ«УКРПРОМОІЛ» за КВЕД є:

- Код КВЕД 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів (основний);
- Код КВЕД 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- Код КВЕД 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- Код КВЕД 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- Код КВЕД 71.20 Технічні випробування та дослідження;
- Код КВЕД 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів;
- та інші види діяльності, що передбачені в Статуті Товариства.

ТОВ Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл» як підприємство, що динамічно розвивається в усіх напрямках діяльності, реалізує довгострокову програму розвитку, спрямовану на розширення ринків збуту в умовах підвищеної економічної та безпекової невизначеності. Ключовими складовими

цієї програми є ідентифікація потенційних споживачів на нових ринках, освоєння додаткових сегментів уже наявних ринків, мінімізація сукупних виробничих витрат, системне оновлення та диверсифікація асортименту продукції, оптимізація логістичних процесів, а також упровадження інноваційних видів пакування.

Стійкі позиції підприємства на внутрішньому ринку забезпечуються передусім високою якістю продукції у поєднанні з конкурентним рівнем цін, що особливо важливо в умовах воєнного стану та зниження платоспроможного попиту. У зв'язку з цим стратегія підприємства орієнтована на подальше зміцнення лідерських позицій як виробника якісної та конкурентоспроможної продукції, яка відповідає чинним нормативно-правовим вимогам, стандартам безпеки та очікуванням споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Фінансово-господарська діяльність товариства здійснюється відповідно до цілей і предмета діяльності, визначених Статутом, а також у межах основних напрямів роботи, затверджених рішеннями загальних зборів учасників товариства.

У своїй діяльності ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл» керується чинним законодавством України, а саме:

- Конституцією України [15];
- Постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України;
- Постановами Верховної Ради України;
- Цивільним кодексом України [38];
- Законом України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» [30];
- Кодексом законів про працю України [14];
- Законодавством про працю;
- Законом України «Про відпустки» [26];
- Законом України «Про оплату праці» [29];

- Законом України «Про охорону праці» [31];
- Законом України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» [27];
- Законом України «Про колективні договори і угоди» [28];
- Указами Президента України;
- та іншими нормативно-правовими документами.

Відповідно до ст.64 ГКУ підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, установлює чисельність працівників і штатний розпис.

В основу організаційної структури Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл» покладено функціональний принцип управління. На підприємстві сформовано низку ключових підрозділів, які безпосередньо підпорядковуються директору, зокрема виробничий підрозділ, служба технічного забезпечення, служба логістики, відділ контролінгу (фінансово-економічна служба), бухгалтерська служба, вимірювальна виробнича лабораторія, служба охорони праці, служба охорони навколишнього середовища, відділ виробничих закупівель, юридичний відділ, відділ інформаційних технологій, відділ якості та кадрова служба.

Окрім цього, підприємство має розгалужену систему виробничих підрозділів, до складу якої входять цех сировини, цех добування олії, цех рафінації, цех грануляції, цех екстракції, а також цех розливу та фасування олії. Кожен зі структурних підрозділів відіграє важливу роль у забезпеченні безперервності виробничого процесу та ефективного функціонування підприємства загалом, постійно вдосконалюючи свою діяльність і адаптуючись до змін зовнішнього середовища.

Основне виробництво підприємства охоплює взаємопов'язані ділянки приймання та зберігання насіння соняшнику, його підготовки та пресування, екстракції олії, рафінації, фасування й відвантаження готової продукції, що забезпечує повний і безперервний цикл виробничого процесу.

Асортимент продукції підприємства є диверсифікованим і охоплює як основну, так і супутню продукцію переробки насіння соняшнику. До нього

належать нерафінована невиморожена соняшникова олія, нерафінована виморожена (пресова) олія вищого гатунку, рафінована дезодорована виморожена олія марки П, суміші соняшникової та оливкової олій, а також рафінована дезодорована виморожена олія марки П, вітамінізована вітаміном А та збагачена вітамінами А і D₃. Окрім олійної продукції, підприємство виробляє високопротеїновий і універсальний тостований соняшковий шрот (негранульований), фосфатидний концентрат, жирні кислоти соапстоків світлих олій і модифікованих жирів, а також негранульоване й гранульоване соняшкове лушпиння.

Структура виходу продукції в процесі переробки насіння соняшнику характеризується стабільними пропорціями. Частка соняшкової олії у загальному обсязі становить у середньому 42–45 %, соняшкового шроту — 38–39 %, фосфатидного концентрату — менше 1 %, тоді як лушпиння соняшнику формує близько 16–17 % виходу. Така структура свідчить про раціональне використання сировини та комплексний характер виробництва, що дозволяє підприємству ефективно поєднувати випуск основної та супутньої продукції.

Виробництво соняшкової олії та соняшкового шроту залишається перспективним напрямом діяльності ТОВ Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл» навіть в умовах повномасштабної війни в Україні, оскільки зазначена продукція належить до товарів першої необхідності та стабільного попиту як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. В умовах воєнного стану олійно-жирова галузь набуває додаткового стратегічного значення, забезпечуючи продовольчу безпеку держави, валютні надходження від експорту та підтримку суміжних секторів агропромислового комплексу.

Специфіка розвитку олійно-жирової галузі в період війни визначається поєднанням традиційних факторів — залежності від урожайності, кліматичних умов, розвитку ринків збуту та рівня конкуренції — з новими викликами, зумовленими воєнними ризиками. До них належать ускладнення логістики, перебої з енергопостачанням, загрози виробничій та портовій інфраструктурі, а також нестабільність експортних каналів. Водночас галузь залишається

органічно пов'язаною з розвитком аграрного сектору України, який, попри війну, зберігає здатність забезпечувати підприємства необхідною сировиною.

Сезонність у діяльності підприємства зберігається, однак її вплив не є критичним завдяки можливості формування запасів сировини та гнучкому плануванню виробничих процесів. Соняшникова сировина залишається відносно доступною, а динаміка цін, як і в довоєнний період, значною мірою визначається рівнем урожаю соняшнику в поточному та звітному роках, хоча в умовах війни на ціноутворення додатково впливають логістичні витрати та ризики безпеки.

Директор є ключовою посадовою особою Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл», який здійснює загальне керівництво поточною діяльністю товариства. У своїй діяльності він підзвітний загальним зборам учасників та забезпечує організацію і виконання рішень, ухвалених цим вищим органом управління.

Кадрова політика товариства вибудовується з урахуванням стратегічних і тактичних цілей розвитку, а також корпоративних цінностей, серед яких провідне місце посідають професіоналізм, ефективність, підприємницький підхід і залученість персоналу. За своїм характером вона належить до відкритого типу, оскільки підприємство є прозорим для потенційних працівників на всіх рівнях управління та готове приймати на роботу фахівців із належним рівнем кваліфікації незалежно від наявності попереднього досвіду. Працівникам гарантуються офіційне працевлаштування, легальна заробітна плата, належні умови та режим праці відповідно до вимог чинного трудового законодавства України.

Відділ кадрів функціонує як самостійний структурний підрозділ і підпорядковується начальнику відділу кадрів, який, у свою чергу, підзвітний директору підприємства. На кадрову службу покладено виконання основних функцій у сфері управління персоналом, зокрема добір, переведення, заохочення та звільнення працівників, а також оформлення відповідних розпорядчих документів. Штат відділу кадрів налічує п'ять осіб: начальника відділу, трьох інспекторів з кадрів і одного табельника.

Відповідно до чинного законодавства підприємство самостійно визначає форми та системи оплати праці, розміри тарифних ставок і посадових окладів згідно зі штатним розписом, а також застосовує різні форми матеріального стимулювання персоналу.

2.2 Оцінка фінансово-економічного стану та ефективності використання ресурсів підприємства

Однією з ключових передумов нарощування обсягів виробництва на підприємствах є наявність основних засобів у достатній кількості та необхідній структурі, а також рівень ефективності їх використання. Активи Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл» являють собою сукупність ресурсів, що перебувають під контролем підприємства та забезпечують отримання економічних вигод як у поточному, так і в перспективному періодах.

На основі даних, наведених у таблиці 2.1, доцільно проаналізувати динаміку вартості активів підприємства за 2019–2021 роки. Так, у 2021 році вартість необоротних активів становила 145 255 тис. грн, що майже у десять разів перевищує показник 2019 року, а порівняно з 2020 роком зросла майже на 30 %. Вартість оборотних активів у 2021 році досягла 516 738 тис. грн, що у 15,2 раза більше, ніж у 2019 році, та на 33,8 % перевищує рівень 2020 року. Такі зміни свідчать про суттєве розширення ресурсної бази підприємства та посилення його виробничого потенціалу.

Для поглибленого дослідження оборотних та необоротних активів підприємства за період 2019-2021 рр. проаналізуємо їх структуру (табл. 2.2).

Таблиця 2.1

Показники вартості оборотних та необоротних активів ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл» за 2019-2021 рр. (тис. грн.)

Показники	Рік			Відхилення, (-;+) 2021 від:		Темп росту 2021 у % до:	
	2019	2020	2021	2019	2020	2019	2020
Необоротні активи	14303	112070	145255	130952	33185	у 10,2 р.	129,6
Оборотні активи	33983	386282	516738	482755	130456	у 15,2 р.	133,8
Разом	48286	498352	661993	613707	163641	у 13,7 р.	132,8

Джерело: за даними підприємства

Таблиця 2.2

Структура активів ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл» за період 2019-2021 рр.

Показник	Рік						Відхилення, (-;+) 2021 від:	
	2019		2020		2021		2019	2020
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	питома вага, %	питома вага, %
Необоротні активи	14303	29,62	112070	22,49	145255	21,94	-7,68	-0,55
Оборотні активи	33983	70,38	386282	77,51	516738	78,06	7,68	0,55
Разом	48286	100	498352	100	661993	100	X	X

Джерело: за даними підприємства

Відповідно до даних, наведених у таблиці 2.2, можна зробити висновок, що впродовж 2019–2021 років у Товаристві частка оборотних активів істотно переважала частку необоротних активів у загальній структурі майна. Так, у 2019 році питома вага необоротних активів становила близько 30 % від загального обсягу активів підприємства, у 2020 році вона зменшилася на 7,13 в.п. і склала 22,49 %, а у 2021 році скоротилася ще на 0,55 в.п., досягнувши рівня 21,94 %.

Водночас питома вага оборотних активів у 2019 році перевищувала 70 %, у 2020 році вона зросла приблизно на 7,2 в.п. і становила 77,5 % загальної

вартості активів, а у 2021 році, збільшившись ще на 0,5 в.п., досягла 78,08 %. Така структура активів є позитивною для підприємства, оскільки свідчить про концентрацію переважної частини ресурсів в обороті, що забезпечує достатній рівень ліквідності та фінансової гнучкості. Динаміку змін структури активів ТОВ у 2019–2021 роках наочно відображено на рис. 2.1.

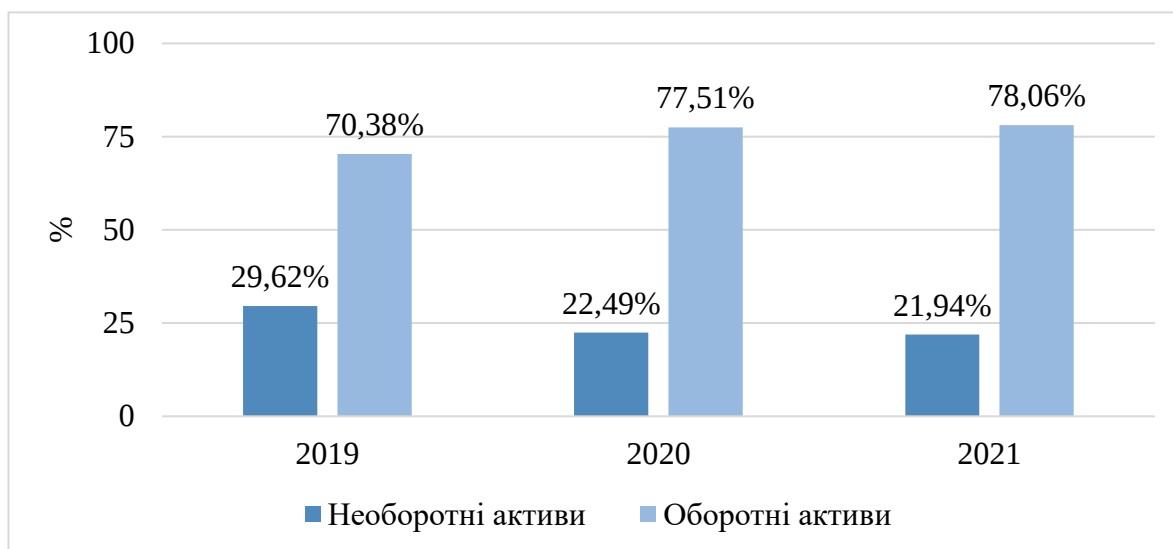


Рисунок 2.1 – Показники динаміки структури активів ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл»

Джерело: за даними підприємства

Упродовж досліджуваного періоду 2019–2021 років спостерігалася тенденція до зростання питомої ваги оборотних активів і водночас скорочення частки необоротних активів. Така динаміка свідчить про орієнтацію підприємства на нарощування обсягу оборотних, більш ліквідних активів, які здатні швидше трансформуватися в грошові кошти та забезпечувати отримання фінансового результату в короткостроковій перспективі.

У сучасних умовах одним із ключових завдань діяльності підприємства є підвищення ефективності використання основних фондів. З метою оцінювання результативності їх застосування доцільно проаналізувати стан основних фондів ТОВ Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл», зокрема здійснити оцінку їх наявності, рівня зносу та придатності. Результати проведеного аналізу узагальнено та наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники стану основних фондів ТОВ «Олійно-екстракційний завод
«Укрпромоіл» у 2019-2021 рр. (тис. грн.)**

Показники	Рік			Відхилення,(-;+) 2021 від:		Темп росту 2021 у % до:	
	2019	2020	2021	2019	2020	2019	2020
Залишкова вартість	10168	60709	95663	85495	34954	у. 9,4 р.	157,58
Первісна вартість	16952	101154	149726	132774	48572	у.8,8 р.	148,02
Знос	6784	40445	54063	47279	13618	у. 7.9 р.	133,67
Коефіцієнт зносу, %	40,02	39,98	36,11	-3,91	-3,88	90,23	90,31
Коефіцієнт придатності,%	59,98	60,02	63,89	3,91	3,88	106,52	106,46

Джерело: за даними підприємства

На підставі розрахунків, наведених у таблиці 2.3, можна зробити висновок щодо стану та ефективності використання основних фондів підприємства. Упродовж досліджуваного періоду коефіцієнт зносу мав стійку тенденцію до зниження: у 2019 році він становив 40,02 %, у 2020 році дещо скоротився до 39,98 %, а у 2021 році зменшився ще майже на 4 % і досяг рівня 35,98 %. Відповідно, зростання коефіцієнта придатності основних фондів свідчить про поліпшення їх технічного стану, що створює передумови для випуску продукції на сучаснішій технологічній основі, підвищення її конкурентоспроможності та зростання продуктивності праці.

Згідно з інформацією підприємства, основними видами діяльності Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл» є переробка та реалізація продукції рослинництва, реалізація продукції тваринництва, а також надання послуг у сфері сільського господарства. Обсяги та структура виручки за окремими видами господарської діяльності за 2019–2021 роки наведені в таблиці 2.4.

Аналіз динаміки чистого доходу за видами господарської діяльності у 2019–2021 роках свідчить про суттєві структурні зрушення та загальну тенденцію до зростання. Так, у 2019 році чистий дохід від реалізації продукції рослинництва становив 26 587 тис. грн, у 2020 році він зріс майже утричі — до 75 043,2 тис. грн, а у 2021 році збільшився ще на 25 % і досяг 94 642 тис. грн.

Таблиця 2.4

**Обсяги та структура виручки від господарської діяльності ТОВ
«Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл» за 2019-2021рр. (тис. грн.)**

Найменування видів діяльності	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.						Відхилення, (-;+) 2021 до:	
	2019		2020		2021		2019	2020
	сума, тис.грн.	питома вага, %	сума, тис.грн.	питома вага, %	сума, тис.грн.	питома вага, %	сума, тис.грн.	сума, тис.грн.
Продукція тваринництва	4112,8	12,1	47429,6	36,83	93756	48,93	89643	46326
Продукція рослинництва	26582	78,1	75043,2	58,28	94642	49,39	68055	19599
Послуги в сільському господарстві	3357,6	9,8	6292,4	4,89	3213	1,68	-145	-3079
Всього	34052,4	100	128765,2	100	191611	100	157559	62846

Джерело: за даними підприємства

Чистий дохід від реалізації продукції тваринництва у 2019 році становив 4 112,8 тис. грн. У 2020 році цей показник зріс більш ніж у 11 разів і склав 47 429,6 тис. грн, а у 2021 році досяг 93 756 тис. грн, що майже вдвічі перевищує рівень попереднього року. Така динаміка свідчить про стрімке нарощування масштабів діяльності у даному напрямі.

Водночас чистий дохід від надання послуг у сфері сільського господарства у 2019 році становив 3 357,6 тис. грн, у 2020 році зріс майже вдвічі — до 6 292,4 тис. грн, проте у 2021 році скоротився більш ніж на 3 тис. грн і склав 3 213 тис. грн, що є нижчим за рівень 2019 року. Це свідчить про зменшення ролі даного виду діяльності в загальній структурі доходів підприємства.

З метою поглиблення характеристики господарської діяльності ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл» проаналізуємо показники фондозабезпеченості працівників у 2019-2021 рр. (табл. 2.5).

Відповідно до даних, наведених у таблиці 2.5, можна зробити висновок, що упродовж 2019–2021 років середньорічна вартість основних фондів підприємства мала стійку тенденцію до зростання.

Таблиця 2.5

Показники фондозабезпеченості працівників ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл» за 2019-2021 рр. (тис. грн.)

Показники	Роки:			Відхилення,(-;+) 2021 від:		Темп росту 2021 у % до:	
	2019	2020	2021	2019	2020	2019	2020
Середньорічна вартість основних фондів	16350,5	59053	125440	109089,5	66387	у 7,7 р.	у 2,1 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	696	752	824	128	72	у 1,2 р.	109,6
Активна частина основних фондів	11410	33549,5	64917	53507	31367,5	у 5,7 р.	193,5
Фондоозброєність	23,49	78,53	152,23	128,74	73,71	у 6,5 р.	193,9
Технічна забезпеченість	16,39	44,61	78,78	62,39	34,17	у 4,8 р.	176,6

Джерело: за даними підприємства

Так, у 2019 році вона становила 16 350,5 тис. грн, у 2020 році зросла до 59 053 тис. грн, а у 2021 році досягла 125 440 тис. грн, що свідчить про активне нарощування матеріально-технічної бази.

Паралельно у досліджуваному періоді відбувалося зростання середньооблікової чисельності працівників. У 2019 році чисельність персоналу становила 696 осіб, у 2020 році — 752 особи, а у 2021 році — 824 особи. Окрім цього, спостерігалось збільшення активної частини основних фондів, що безпосередньо використовуються у виробничому процесі. Зростання вартості основних фондів зумовило підвищення рівня фондоозброєності та технічної забезпеченості праці, тоді як збільшення чисельності персоналу мало стримувальний вплив на зазначені показники. Водночас у сукупності ці чинники сприяли загальній тенденції до зростання фондоозброєності працівників.

Слід зазначити, що рівень фондоозброєності одного працівника визначається взаємодією двох основних факторів — середньооблікової чисельності персоналу та середньорічної вартості основних фондів. З метою кількісного оцінювання впливу зазначених чинників на зміну фондоозброєності одного працівника доцільно провести факторний аналіз на основі даних, наведених у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Факторний аналіз фондоозброєності працівників ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл»

Показник	Рік		Підстановки	
	2019	2021	I	II
Середньорічна чисельність робітників, осіб	696	824	824	824
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	16350,5	125 440	16 350,50	125 440
Фондоозброєність, тис. грн.	23,49	152,23	19,84	152,23

Джерело: за даними підприємства

Розрахунок збільшення середньооблікової чисельності робітників на 128 осіб:

$$\Delta \Phi O_{\text{ч}} = 19,84 - 23,49 = -3,65 \text{ тис. грн.}$$

де $\Delta \Phi O_{\text{ч}}$ – зміна фондоозброєності одного працівника під впливом зміни середньооблікової чисельності робітників, тис. грн.

Фондоозброєність одного працівника зменшилась на 3,65 тис. грн.

За рахунок підвищення середньорічної вартості основних фондів на 109 089,5 тис. грн.,

$$\Delta \Phi O_{\text{оф}} = 152,23 - 19,23 = 132,39 \text{ тис. грн.}$$

де $\Delta \Phi O_{\text{оф}}$ – зміна фондоозброєності одного працівника під впливом зміни середньорічної вартості основних фондів, тис. грн.

Фондоозброєність одного працівника збільшилась на 132,39 тис. грн.

Баланс впливу чинників:

$$\Delta \Phi O = \Delta \Phi O_{\text{ч}} + \Delta \Phi O_{\text{оф}} = (-3,65) + 132,39 = 128,74 \text{ тис. грн.};$$

$$\Delta \Phi O = \Phi O_{2021} - \Phi O_{2019} = 152,23 - 23,49 = 128,74 \text{ тис. грн.}$$

де ΦO – фондоозброєність одного працівника, тис. грн.

Таким чином, збільшення середньооблікової чисельності працівників на 128 осіб призвело до зменшення фондоозброєності кожного працівника на 3,65 тис. грн.. За рахунок збільшення вартості основних фондів на 109 089,5 тис. грн. вдалося збільшити фондоозброєність кожного працівника на 132,39 тис. грн., що призвело до збільшення показника фондоозброєності на 128,74 тис. грн. у

2021 році порівняно з 2019 роком.

Для дослідження ефективності використання основних фондів підприємства у період 2019-2021 рр. проаналізуємо показники фондівіддачі, фондоемності та фондорентабельності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники ефективності використання основних фондів
ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл» за 2019-2021 роки

Показники	Рік			Відхилення,(-;+) 2021 від:		Темп росту 2021 у % до:	
	2019	2020	2021	2019	2020	2019	2020.
Середньорічна вартість основних фондів	16350	59154	125440	109089,5	66286	у 7,7 р.	у 2,1 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	23387	349945	506656	483269	156711	у 21,6 р.	144,78
Чистий прибуток	5266	83673	185143	179877	101470	у 35,2 р.	у 2,2 р.
Фондоемність, грн.	0,70	0,17	0,25	-0,45	0,08	35,41	146,47
Фондовіддача, грн.	1,43	5,92	4,04	2,61	-1,88	у 2,8 р.	68,27
Фондорентабельність, %	32,21	141,45	147,59	115,39	6,15	X	X

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними таблиці можна зробити висновок, що у 2019–2021 роках підприємство суттєво наростило середньорічну вартість основних фондів, що свідчить про активне оновлення та розширення матеріально-технічної бази. Одночасно спостерігалось стрімке зростання чистого доходу та прибутку, що підтверджує підвищення масштабів і результативності господарської діяльності.

Показники фондівіддачі та фондорентабельності в цілому мали позитивну динаміку, незважаючи на незначні коливання у 2021 році, що було зумовлено інтенсивними інвестиціями в основні засоби. Зниження фондоемності порівняно з 2019 роком свідчить про більш ефективне використання основних фондів.

Узагальнюючи, можна констатувати, що в досліджуваному періоді підприємство забезпечило зростання виробничого потенціалу та підвищення ефективності використання основних фондів, що позитивно вплинуло на фінансові результати його діяльності.

На фондівіддачу впливають чистий дохід від реалізованої продукції та

середньорічна вартість основних фондів. Для розрахунку впливу зміни цих показників на фондовіддачу проведемо факторний аналіз (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Факторний аналіз чистого доходу й основних фондів ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл»

Показник	Рік:		Підстановки	
	2019	2021	I	II
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	16350,5	125440	125440	125440
Чистий дохід від реалізованої продукції, тис. грн.	23387	506656	23387	506656
Фондовіддача, тис. грн.	1,43	4,04	0,19	4,04

Джерело: за даними підприємства

За рахунок збільшення середньорічної вартості основних фондів на 109089,5 тис. грн. фондовіддача скоротилась на 1,24 тис. грн.

$$\Delta \Phi B_{OF} = 0,19 - 1,43 = -1,24 \text{ тис. грн.}$$

де $\Delta \Phi B_{OF}$ – зміна фондовіддачі під впливом зміни середньорічної вартості основних фондів, тис. грн.

За рахунок підвищення чистого доходу від реалізованої продукції на 483 269 тис. грн. відбулося збільшення фондовіддачі на 3,85 тис. грн.

$$\Delta \Phi B_{ЧД} = 4,04 - 0,19 = 3,85 \text{ тис. грн.}$$

де $\Delta \Phi B_{ЧД}$ – зміна фондовіддачі під впливом зміни чистого доходу від реалізованої продукції, тис. грн.

Баланс впливу чинників:

$$\Delta \Phi B = \Delta \Phi B_{OF} + \Delta \Phi B_{ЧД} = (-1,24) + 3,85 = 2,61 \text{ тис. грн. ;}$$

$$\Delta \Phi B = \Phi B_{2021} - \Phi B_{2019} = 4,04 - 1,43 = 2,61 \text{ тис. грн.}$$

де $\Delta \Phi B$ – зміна фондовіддачі зміни чистого доходу від реалізованої продукції та середньооблікової вартості основних фондів, тис. грн.

Таким чином, зростання середньорічної вартості основних фондів на 109 089,5 тис. грн призвело до зниження фондовіддачі на 1,24 тис. грн, тоді як підвищення чистого доходу від реалізації продукції на 483 269 тис. грн зумовило її зростання на 3,85 тис. грн. У результаті сукупного впливу зазначених чинників

фондовіддача у 2021 році порівняно з 2019 роком збільшилася на 2,61 тис. грн.

Аналіз впливу змін основних факторів на фондовіддачу підприємства у 2021 році відносно 2019 року дає підстави зробити висновок, що зростання результативного показника було забезпечене як збільшенням середньорічної вартості основних фондів, що відображає екстенсивний характер розвитку, так і підвищенням чистого доходу від реалізованої продукції, яке є інтенсивним чинником підвищення ефективності використання основних фондів.

Таблиця 2.9

**Динаміка показників витрат ТОВ «Олійно-екстракційний завод
«Укрпромоіл» за 2019-2021 рр. (тис. грн.)**

Показники	Рік			Відхилення,(-;+) 2021 від:		Темп росту 2021 у % до:	
	2019	2020	2021	2019	2020	2019	2020
Матеріальні затрати	12000	175351	433156	421156	257805	у 36,1 р.	у 2,5 р.
Відрахування на соціальні заходи	998	12020	24757	23759	12739	у 24,8 р.	у 2,1 р.
Амортизація	994	7139	13647	12653	6508	у 13,7 р.	191,16
Інші операційні витрати	585	321680	350920	350335	29240	у 60 р.	109,09
Разом	17609	556623	890636	873027	334013	У 50,6 р.	160,01

Джерело: за даними підприємства

Згідно з даними таблиці 2.9 упродовж 2019–2021 років на підприємстві спостерігалось стійке зростання загальної суми витрат. Так, у 2019 році витрати становили 17 609 тис. грн, у 2020 році зросли до 556 623 тис. грн, а у 2021 році досягли 890 636 тис. грн. Така динаміка свідчить про суттєве розширення масштабів господарської діяльності підприємства.

Значне зростання матеріальних витрат — з 12 000 тис. грн у 2019 році до 175 351 тис. грн у 2020 році та 433 156 тис. грн у 2021 році — було зумовлене підвищенням витрат на сировину й матеріали, покупні комплектувальні вироби та напівфабрикати, паливо й електроенергію, що є характерним для підприємств, які нарощують виробничі обсяги.

Витрати на амортизацію також мали тенденцію до зростання: з 994 тис. грн у 2019 році до 7 139 тис. грн у 2020 році та 13 647 тис. грн у 2021 році. Це свідчить

про активне оновлення й розширення основних фондів та збільшення їх зносу внаслідок інтенсивнішого використання.

Крім того, істотно зросли відрахування на соціальні заходи — з 998 тис. грн у 2019 році до 12 020 тис. грн у 2020 році та 24 757 тис. грн у 2021 році, що пов'язано зі збільшенням відрахувань на пенсійне забезпечення, соціальне страхування та страхування на випадок безробіття. Зростання цих витрат, імовірно, обумовлене підвищенням середньооблікової чисельності працівників підприємства.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що досліджуваний період характеризується динамічним розвитком підприємства, розширенням масштабів його господарської діяльності та посиленням виробничо-економічного потенціалу. Підприємство продемонструвало стійку тенденцію до зростання обсягів виробництва й реалізації продукції, що супроводжувалося суттєвим збільшенням чистого доходу та прибутковості.

Аналіз структури активів засвідчив переважання оборотних активів, частка яких у загальному обсязі майна зростала, що є позитивним з погляду ліквідності та фінансової гнучкості. Одночасно відбувалося активне нарощування та оновлення основних фондів, про що свідчить зростання їх середньорічної вартості та зниження коефіцієнта зносу. Це створило передумови для впровадження сучасніших технологій, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності продукції.

Дослідження ефективності використання основних фондів показало загалом позитивну динаміку фондівіддачі та фондорентабельності. Незважаючи на стрімке зростання вартості основних засобів, інтенсивне збільшення чистого доходу забезпечило підвищення результативності їх використання. Факторний аналіз підтвердив, що на зміну фондівіддачі впливали як екстенсивні чинники, пов'язані з розширенням виробничої бази, так і інтенсивні — зростання доходів від реалізації продукції.

Аналіз витрат свідчить про істотне зростання їх загального обсягу, що було

зумовлено насамперед розширенням виробництва, збільшенням матеріальних витрат, витрат на енергоресурси, амортизаційних відрахувань та соціальних виплат. Водночас така динаміка витрат має об'єктивний характер і відповідає загальним тенденціям розвитку підприємства, зокрема збільшенню обсягів діяльності та чисельності персоналу.

Отже, результати аналізу дозволяють зробити висновок, що підприємство перебуває на етапі активного зростання, характеризується підвищенням ефективності використання ресурсів та зміцненням фінансово-економічних позицій. Водночас подальший розвиток потребує посилення контролю за витратами, оптимізації структури ресурсів і впровадження інструментів аналітичного управління, зокрема у сфері використання основних фондів і управління витратами, з метою забезпечення стійкості та результативності діяльності в довгостроковій перспективі.

2.3 Аналіз людського капіталу та оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства

Людський капітал підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні результативності його діяльності, формуванні конкурентних переваг і досягненні стабільних фінансових результатів. У зв'язку з цим підвищення ефективності роботи Корпорації потребує систематичного аналізу використання трудових ресурсів. Основною метою такого аналізу є виявлення чинників, що стримують зростання продуктивності праці, зумовлюють втрати робочого часу та впливають на рівень оплати праці персоналу.

Аналіз людського капіталу ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл» доцільно здійснювати за кількісними характеристиками, статеві-віковою та освітньою структурою персоналу, а також з урахуванням рівня професійного розвитку, мотивації та руху працівників. Важливим елементом

дослідження є оцінка середньооблікової чисельності персоналу в динаміці за три попередні роки.

Інформаційною базою для проведення аналізу слугують «Звіт з праці», «Звіт про витрати на виробництво і реалізацію продукції (робіт, послуг) підприємства», статистична звітність кадрової служби щодо руху персоналу, оперативні дані структурних підрозділів, а також інші форми звітності, пов'язані з використанням трудових ресурсів.

Показники кількісного складу персоналу ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл» за досліджуваний період 2019–2021 років наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Показники кількісного складу персоналу ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл»

Категорія, осіб	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2020р.	2021р.	2020р.	2021р.
Середньооблікова кількість працівників, усього	696	752	824	56	72	8,0	9,6
- у тому числі кількість штатних працівників	441	482	535	41	53	9,4	10,9
	63,4%	64,1%	64,9%				
- кількість позаштатних працівників	255	270	289	15	19	5,7	7,1
	36,6%	35,9%	35,1%				
- з них зовнішніх сумісників	47	54	67	8	13	16,1	23,3
	6,8%	7,2%	8,1%				
працюючі за цивільно-правовими договорами	90	94	114	4	20	4,7	21,0
	12,9%	12,5%	13,8%				

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл»

Упродовж 2019–2021 років на підприємстві спостерігалася стійка тенденція до зростання середньооблікової чисельності працівників. Загальна кількість персоналу збільшилася з 696 осіб у 2019 році до 752 осіб у 2020 році та до 824 осіб у 2021 році. Абсолютний приріст за весь період становив 128 осіб, а відносне зростання — 18,4 %, що свідчить про розширення масштабів діяльності та зростання потреби підприємства в трудових ресурсах.

Позитивною тенденцією є збільшення чисельності штатних працівників, кількість яких зросла з 441 осіб у 2019 році до 535 осіб у 2021 році. Їх частка у загальній чисельності персоналу підвищилася з 63,4 % до 64,9 %, що свідчить про поступове посилення стабільності кадрового складу та орієнтацію підприємства на формування постійного персоналу.

Водночас кількість позаштатних працівників також зростала — з 255 осіб у 2019 році до 289 осіб у 2021 році, однак їх питома вага у загальній чисельності персоналу зменшилася з 36,6 % до 35,1 %. Це може свідчити про поступовий перехід від гнучких форм зайнятості до більш стабільних трудових відносин.

Суттєвими темпами зростала кількість зовнішніх сумісників — з 47 осіб у 2019 році до 67 осіб у 2021 році, при цьому їх частка зросла з 6,8 % до 8,1 %. Така динаміка вказує на використання підприємством гнучких механізмів залучення персоналу для покриття дефіциту окремих спеціалістів або виконання специфічних функцій.

Кількість працівників, які працюють за цивільно-правовими договорами, також зросла з 90 осіб у 2019 році до 114 осіб у 2021 році, а їх питома вага підвищилася з 12,9 % до 13,8 %. Це свідчить про розширення практики залучення персоналу на договірній основі, що дозволяє підприємству підвищувати гнучкість управління трудовими ресурсами та оптимізувати витрати.

Отже, зміни у кількісному складі персоналу свідчать про динамічний розвиток підприємства та адаптацію кадрової політики до зростання виробничих обсягів. Поєднання зростання чисельності штатних працівників із використанням позаштатних форм зайнятості забезпечує підприємству баланс між стабільністю кадрового складу та необхідною гнучкістю управління трудовими ресурсами.

Важливою характеристикою якісного складу персоналу є аналіз віково-статевої структури працівників. (табл. 2.11).

З даних табл. 2.11 чисельність жінок у складі персоналу зростала — з 294 осіб у 2019 році до 348 осіб у 2021 році. При цьому їх питома вага залишалася стабільною і становила 42,2 % упродовж усього досліджуваного періоду. Така

структура свідчить про збалансований гендерний склад персоналу та відсутність суттєвих перекосів за статевою ознакою.

Таблиця 2.11

Показники статево-вікового складу працівників ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл»

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2020р.	2021р.	2020	2021
Середньооблікова кількість працівників, усього	696	752	824	56	72	8,05	9,57
Із них жінки	294	317	348	23	31	7,82	9,78
	42,2%	42,2%	42,2%				
в обліковій кількості працівників особи у віці 16-34 роки	269	285	317	16	32	5,95	11,23
	38,6%	37,9%	38,5%				
у віці 35-49 років	407	444	475	37	31	9,09	6,98
	58,5%	59,0%	57,6%				
у віці 50-59 і більше років	20	23	31	3	8	15,00	34,78
	2,9%	3,1%	3,8%				

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл»

Аналіз вікової структури показує, що найбільшу частку персоналу становлять працівники віком 35–49 років. Їх кількість зросла з 407 осіб у 2019 році до 475 осіб у 2021 році, а питома вага коливалася в межах 57,6–59,0 %. Це свідчить про домінування найбільш працездатної та професійно зрілої вікової групи, яка забезпечує стабільність виробничих процесів і накопичення професійного досвіду.

Чисельність працівників віком 16–34 роки також мала тенденцію до зростання — з 269 осіб у 2019 році до 317 осіб у 2021 році. Їх частка в загальній чисельності персоналу залишалася відносно стабільною та становила близько 38 %. Це є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про залучення молодших працівників і формування кадрового резерву на перспективу.

Водночас чисельність працівників віком 50–59 років і старше зросла з 20 осіб у 2019 році до 31 особи у 2021 році, а їх питома вага збільшилася з 2,9 % до 3,8 %. Хоча ця вікова група залишається найменш чисельною, її зростання може

свідчити про збереження досвідчених кадрів і передачу професійних знань молодшим працівникам.

Отже, статеві-віковий склад персоналу підприємства є відносно збалансованим і характеризується поєднанням професійно зрілих працівників із молодшими віковими групами. Домінування працівників середнього віку забезпечує стабільність і результативність виробничої діяльності, тоді як зростання частки молодших працівників формує кадровий потенціал для подальшого розвитку підприємства. Така структура персоналу створює сприятливі умови для сталого функціонування та підвищення ефективності управління людським капіталом.

Неодмінним критерієм при працевлаштуванні є наявність освіти. Аналіз освітнього рівня працівників товариства представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Показники освітнього рівня працівників ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл»

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2020р.	2021р.	2020р.	2021р.
Середньооблікова кількість працівників, усього	696	752	824	56	72	8	9,6
Працівники з вищою освітою	164	180	202	16	22	9,8	12,2
	23,6%	23,9%	24,5%				
Працівники, які здобувають вищу освіту	3	3	4	0	1	0	33,3
	0,4%	0,4%	0,5%				
Працівники з професійною (професійно-технічною) освітою	452	493	544	41	51	9,1	10,3
	64,9%	65,6%	66,0%				
Працівники з повною загальною середньою освітою	77	75	74	-2	-1	-2,6	-1,3
	11,1%	10,0%	9,0%				

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл»

За даними табл. 2.12, кількість працівників з вищою освітою за досліджуваний період збільшилася з 164 осіб у 2019 році до 202 осіб у 2021 році.

Відповідно їх питома вага зросла з 23,6 % до 24,5 %, що свідчить про поступове підвищення освітнього рівня персоналу та орієнтацію підприємства на залучення більш кваліфікованих фахівців. Позитивною тенденцією є також незначне зростання кількості працівників, які здобувають вищу освіту, що вказує на зацікавленість персоналу в професійному розвитку.

Найбільшу частку у структурі персоналу становлять працівники з професійною (професійно-технічною) освітою. Їх чисельність зросла з 452 осіб у 2019 році до 544 осіб у 2021 році, а питома вага — з 64,9 % до 66,0 %. Така структура є характерною для виробничого підприємства та відповідає специфіці олійно-жирової галузі, де значна частина персоналу задіяна безпосередньо у технологічних процесах.

Водночас кількість працівників із повною загальною середньою освітою поступово скорочувалася — з 77 осіб у 2019 році до 74 осіб у 2021 році, а їх частка зменшилася з 11,1 % до 9,0 %. Це свідчить про витіснення менш кваліфікованої робочої сили та підвищення загального рівня професійної підготовки персоналу.

Отже, освітня структура персоналу підприємства у 2019–2021 роках зазнала позитивних змін і характеризується зростанням частки працівників з вищою та професійно-технічною освітою при одночасному скороченні питомої ваги працівників з лише загальною середньою освітою. Це свідчить про поступове підвищення якісного рівня людського капіталу, формування професійно підготовленого кадрового складу та створення передумов для підвищення ефективності виробничої діяльності й упровадження сучасних технологій на підприємстві.

Першочергове значення для ефективного використання персоналу має його розвиток, адже навчання й підвищення кваліфікації працівників сприяє покращанню якості виготовленої продукції, наданих послуг, виконаних робіт і зниженню виробничого травматизму.

Проведений аналіз (табл. 2.13) свідчить, що ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл» не приділяє цьому питанню належної уваги, як наслідок —

достатньо низький його рівень. Цьому процесу сприяють недосконалі програми систематичної підготовки і перепідготовки працівників та брак коштів на утримання та розвиток персоналу.

Таблиця 2.13

**Показники розвитку працівників ТОВ «Олійно-екстракційний завод
«Укрпромоіл»**

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2020р.	2021р.	2020р.	2021р.
Середньооблікова кількість працівників, усього	696	752	824	56	72	8	9,6
З них здобули нові професії	18	22	28	4	6	22,22	27,27
	2,59%	2,93%	3,40%				
Підвищили кваліфікацію	13	15	20	2	5	15,38	33,33
	1,87%	1,99%	2,43%				

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл»

За даними табл. 2.13, позитивною тенденцією є збільшення кількості працівників, які здобули нові професії. У 2019 році таких працівників налічувалося 18 осіб (2,59 % від загальної чисельності), у 2020 році — 22 особи (2,93 %), а у 2021 році — 28 осіб (3,40 %). Відносне зростання цього показника у 2021 році порівняно з 2020 роком становило 27,27 %, що свідчить про поступове розширення практики професійної мобільності та перепідготовки персоналу.

Аналогічну динаміку демонструє показник підвищення кваліфікації працівників. Кількість осіб, які пройшли підвищення кваліфікації, зросла з 13 осіб у 2019 році (1,87 %) до 15 осіб у 2020 році (1,99 %) та 20 осіб у 2021 році (2,43 %). Особливо помітним є зростання цього показника у 2021 році, коли відносне відхилення становило 33,33 %, що свідчить про активізацію інвестицій підприємства у розвиток людського капіталу.

Отже, отримані результати свідчать, що разом зі збільшенням чисельності персоналу підприємство поступово посилює увагу до професійного розвитку працівників. Зростання частки працівників, які здобувають нові професії та підвищують кваліфікацію, характеризує орієнтацію кадрової політики на формування гнучкого, адаптивного та конкурентоспроможного персоналу.

Водночас відносно невисокі значення цих показників у структурі загальної чисельності працівників вказують на наявність резервів для подальшого розвитку системи навчання й підвищення кваліфікації персоналу, особливо в умовах технологічних змін та воєнних викликів.

Заробітна плата працівників ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл» нижча, ніж у галузях промисловості (рівень середньої зарплати в сільському господарстві на 24,4% менший, ніж загалом в Україні), що спричинює відплив персоналу з підприємства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Показники фонду оплати праці працівників ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл», за 2019-2021 рр., тис. грн.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Всього фонд оплати праці	50588,1	68194,4	87568,1	17606,3	19373,8	34,8	28,4
Фонд основної заробітної плати	37470,6	47899,7	67164,8	10429,1	19265,0	27,8	40,2
	74,07%	70,24%	76,7%				
Фонд додаткової заробітної плати	8772,0	14995,9	14308,6	6224,0	-687,3	71,0	-4,6
	17,34%	21,99%	16,34%				
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	4345,5	5298,7	6094,7	953,2	796,0	21,9	15,0
	8,59%	7,77%	6,96%				
Середньомісячна заробітна плата по підприємству	6,057	7,557	8,856	1,500	1,299	24,8	17,2

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл»

За наведеними в табл. 2.14 даними, Упродовж досліджуваного періоду загальний фонд оплати праці мав стійку тенденцію до зростання. У 2019 році він становив 50 588,1 тис. грн, у 2020 році зріс до 68 194,4 тис. грн (приріст 34,8 %), а у 2021 році досяг 87 568,1 тис. грн, що на 28,4 % перевищує показник попереднього року. Така динаміка зумовлена як зростанням чисельності персоналу, так і підвищенням рівня оплати праці.

Основну частку у структурі фонду оплати праці формує фонд основної заробітної плати. Його обсяг зріс з 37 470,6 тис. грн у 2019 році до 67 164,8 тис. грн у 2021 році, а питома вага коливалася в межах 70,24–76,7 %. Це свідчить про

орієнтацію підприємства на оплату праці за відпрацьований час і виконаний обсяг робіт, що є типовим для виробничих підприємств.

Фонд додаткової заробітної плати у 2020 році суттєво збільшився (на 71,0 % порівняно з 2019 роком) і становив 14 995,9 тис. грн, проте у 2021 році скоротився на 4,6 % — до 14 308,6 тис. грн. Відповідно, його частка в загальному фонді оплати праці зменшилася з 21,99 % у 2020 році до 16,34 % у 2021 році, що може свідчити про скорочення стимулюючих виплат або перегляд системи преміювання.

Обсяг інших заохочувальних і компенсаційних виплат зростав помірними темпами — з 4 345,5 тис. грн у 2019 році до 6 094,7 тис. грн у 2021 році, водночас їх питома вага поступово зменшувалася (з 8,59 % до 6,96 %), що зумовлено випереджальним зростанням основної заробітної плати.

Середньомісячна заробітна плата працівників підприємства за період 2019–2021 років зросла з 6,057 тис. грн до 8,856 тис. грн. У 2020 році приріст становив 24,8 %, у 2021 році — 17,2 %. Попри позитивну динаміку, рівень оплати праці на підприємстві залишається нижчим за середньогалузеві показники та середній рівень по Україні, що, як зазначено в таблиці, може бути чинником впливу кадрів.

Динаміка зміни фонду оплати праці та його складових представлено на рис. 2.2.

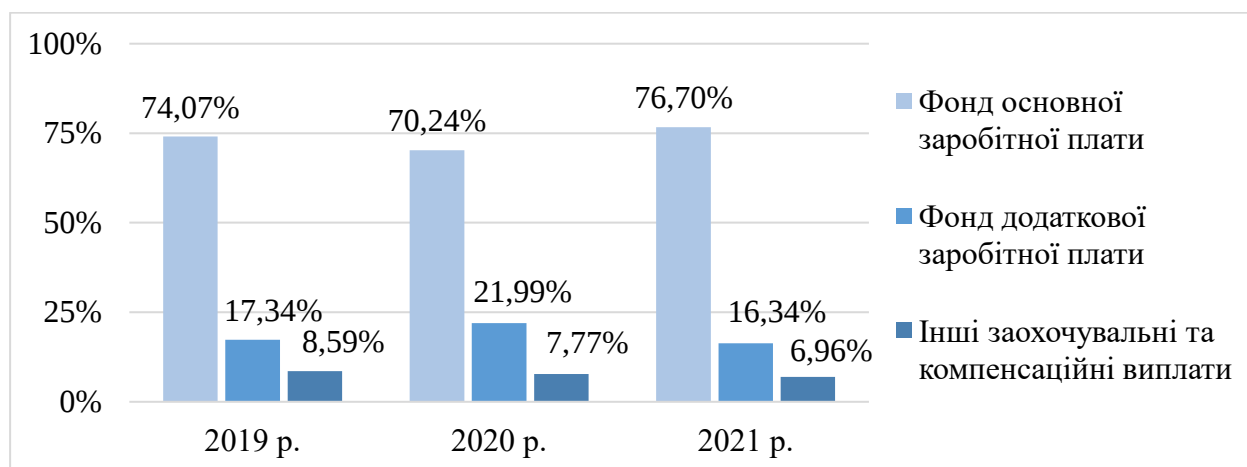


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни фонду оплати праці ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл» у 2019–2021 рр.

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл»

Показники наведені у табл. 2.14 та рис. 2.2 показують, що побудова структури загального фонду оплати праці ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл» у 2019–2021 рр. є правильною. Фонд основної заробітної плати становить більшу частку, ніж фонд додаткової заробітної плати. Працівники отримують частку своєї заробітної плати за виконану ним роботу, а не за результати роботи підприємства за певний період.

Таким чином, аналіз фонду оплати праці свідчить про зростання витрат підприємства на персонал і поступове підвищення рівня заробітної плати, що є позитивною тенденцією. Водночас відносно низький рівень оплати праці порівняно з іншими галузями економіки та скорочення частки стимулюючих виплат знижують мотиваційний ефект заробітної плати та можуть негативно впливати на стабільність кадрового складу. Це вказує на необхідність удосконалення системи оплати праці й посилення її мотиваційної складової з метою утримання та розвитку людського капіталу підприємства.

Одним із найбільш інформативних показників ефективності кадрової політики підприємства є рівень плинності персоналу. Результати досліджень засвідчують, що на плинність кадрів впливають, зокрема, такі чинники, як вік працівників і тривалість їх трудової діяльності, ступінь задоволеності стилем і якістю управління, а також рівень трудової активності. Плинність кадрів може оцінюватися як з негативного, так і з позитивного погляду. З одного боку, вона сприяє професійному розвитку працівників і підвищує їх здатність до адаптації до нових умов, з іншого — забезпечує оновлення трудового колективу, залучення нових працівників і, відповідно, появу нових ідей та підходів.

Про рівень задоволеності персоналу умовами праці на ТОВ Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл» свідчать показники руху кадрів, зокрема дані щодо прийняття, вибуття та плинності персоналу, наведені в таблиці 2.15. Оскільки коефіцієнти руху кадрів не підлягають плануванню, їх оцінювання здійснюється шляхом порівняльного аналізу показників звітної періоду з відповідними даними попередніх років або, що є більш доцільним, у динаміці за кілька років.

Таблиця 2.15

**Показники руху персоналу ТОВ «Олійно-екстракційний завод
«Укрпромоіл» за період 2019-2021рр.**

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-	
	2019	2020	2021	2020	2021
Середньооблікова чисельність працюючих	696	752	824	56	72
Прийнято на підприємство	65	106	134	41	28
Вибуло з підприємства	50	42	31	-8	-11
У тому числі:	-	-	-	-	-
на навчання	2	1	1	-1	0
у збройні сили	1	2	-	1	-
на пенсію та з інших причин, передбаченим законом	-	3	2	-	-1
за власним бажанням	46	35	26	-11	-9
за порушення трудової дисципліни	1	1	2	0	1
Кількість працівників, пропрацювавших весь рік	581	604	659	23	55
Коефіцієнти обороту:	-	-	-	-	-
по прийому	9,34	14,10	16,26	4,76	2,17
з вибуття	7,18	5,59	3,76	-1,60	-1,82
Коефіцієнт загального обороту	16,52	19,68	20,02	3,16	0,34
Коефіцієнт плинності	6,61	4,65	3,16	-1,95	-1,50
Коефіцієнт сталості персоналу підприємства	0,83	0,80	0,80	-0,03	0,00

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл»

На підставі даних таблиці 2.15 можна сформулювати такі узагальнені висновки щодо руху персоналу підприємства. У 2021 році коефіцієнт обороту за прийомом працівників досяг 16,26, що є вищим порівняно з 2019 та 2020 роками, коли його значення становили відповідно 9,34 та 14,1. Зростання цього показника зумовлене як вибуттям частини персоналу, так і необхідністю нарощування середньооблікової чисельності працівників у зв'язку з розширенням виробничої діяльності. Оцінюючи зазначену тенденцію, доцільно враховувати професійно-кваліфікаційний рівень, вікові характеристики та попередній трудовий досвід новоприйнятих працівників, оскільки саме ці чинники визначають потенціал їх внеску у довгостроковий розвиток підприємства.

Коефіцієнт обороту з вибуття був максимальним у 2019 році та становив

7,18, тоді як у 2021 році він знизився до 3,76. Для коректної інтерпретації цього показника необхідно аналізувати причини звільнення, особливо висококваліфікованих і досвідчених працівників, а також осіб, у професійний розвиток яких підприємство інвестувало ресурси протягом попередніх років. Це, у свою чергу, обумовлює потребу в розробленні превентивних заходів, спрямованих на утримання ключових кадрів.

Коефіцієнт загального обороту кадрів у 2021 році досяг найвищого значення — 20,02, тоді як у 2019 році він був мінімальним і становив 16,52. Водночас коефіцієнт плинності робочої сили на ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл» у 2021 році знизився до 3,16, що є меншим порівняно з 2019 та 2020 роками, коли цей показник складав відповідно 6,61 та 4,65. Отримані значення свідчать про середній, гранично допустимий рівень плинності персоналу.

Аналіз причин звільнень показує, що переважна їх частка припадала на звільнення за власним бажанням. У 2021 році кількість таких працівників становила 26 осіб, що є нижчим показником порівняно з 2019 та 2020 роками (46 та 35 осіб відповідно). Водночас вибуття працівників унаслідок порушення трудової дисципліни, хоча й незначне за обсягом, потребує детального аналізу, оскільки може свідчити про наявність невирішених соціальних або організаційних проблем.

Коефіцієнт сталості персоналу протягом аналізованого періоду залишався майже незмінним на рівні близько 0,8, що характеризує помірний рівень лояльності працівників до підприємства. Разом з тим такі значення свідчать про наявність резервів для підвищення мотивації персоналу та зниження ризиків його вибуття.

Узагальнюючи результати аналізу, слід зазначити, що чисельність персоналу підприємства у досліджуваному періоді істотно зростає. Кадровий склад формувався переважно з працівників молодого та середнього віку, здебільшого чоловічої статі, тоді як частка жінок становила близько третини загальної чисельності. За рівнем освіти домінують працівники з професійно-

технічною та вищою освітою, що відповідає специфіці агропромислового виробництва. Водночас питання професійного розвитку персоналу залишалося недостатньо опрацьованим.

Вагомим чинником, що впливає на ефективність використання трудового потенціалу, є система оплати праці, яка на підприємстві потребує вдосконалення. Середній рівень заробітної плати у 2021 році не перевищував середньодержавні показники, що знижує мотиваційний ефект матеріального стимулювання.

У цьому контексті управлінню підприємства доцільно посилити контроль за кадровими процесами та впровадити комплекс заходів, спрямованих на досягнення оптимального балансу між оновленням і збереженням персоналу, а також на його розвиток відповідно до стратегічних цілей підприємства. Реалізація принципів стратегічного управління персоналом, системне планування підбору та розстановки кадрів сприятимуть підвищенню результативності праці та загальної ефективності діяльності.

Важливу роль у вирішенні зазначених проблем відіграє своєчасне проведення кадрового аудиту, який дозволяє виявити слабкі місця, оцінити потенційні ризики та їх наслідки, а також сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності формування й використання трудового потенціалу, його відповідності стратегії підприємства та покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз та оцінку ефективності діяльності служби управління персоналом ТОВ «Олійно-екстракційний завод “Укрпромоіл”» з урахуванням галузевої специфіки підприємства та особливостей функціонування в умовах воєнного стану. Проведене дослідження дало змогу сформулювати цілісне уявлення про

організаційні, кадрові та управлінські аспекти діяльності підприємства, а також визначити ключові проблеми й резерви підвищення ефективності HR-системи.

Встановлено, що ТОВ «ОЕЗ “Укрпромоіл”» є сучасним підприємством із повним виробничим циклом, яке займає стійкі позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках олійно-жирової продукції. Проаналізовано вплив зовнішніх чинників, зокрема воєнних ризиків, логістичних обмежень та енергетичної нестабільності, на результати господарської діяльності підприємства. Водночас доведено, що збереження виробничих потужностей, диверсифікований асортимент продукції та адаптивна стратегія розвитку створюють передумови для стабільного функціонування підприємства. Організаційна структура управління персоналом загалом відповідає масштабам і специфіці діяльності заводу, проте характеризується високим рівнем централізації управлінських рішень, що підвищує навантаження на керівний склад і ускладнює оперативність реагування на кадрові проблеми.

У межах аналізу кадрового забезпечення та діяльності служби управління персоналом встановлено, що підприємство укомплектоване персоналом, необхідним для забезпечення безперервності виробничого процесу. Разом із тим виявлено низку проблемних аспектів, зокрема нерівномірність кадрової структури за віковими та кваліфікаційними ознаками, обмежені можливості внутрішнього кадрового резерву та недостатній рівень системності в управлінні професійним розвитком працівників. Аналіз показників руху персоналу та використання робочого часу засвідчив наявність потенційних втрат, пов'язаних із плинністю кадрів і нераціональною організацією окремих трудових процесів, що негативно впливає на загальну ефективність використання людського капіталу.

Оцінювання ефективності HR-процесів показало, що на підприємстві функціонують базові механізми кадрового адміністрування, дотримуються вимоги трудового законодавства та забезпечується формальна стабільність кадрової роботи. Водночас діяльність служби управління персоналом переважно має операційний характер і недостатньо орієнтована на аналітичну підтримку

стратегічних управлінських рішень. Застосування інструментів HR-аналітики та кадрового аудиту носить фрагментарний характер, що обмежує можливості своєчасного виявлення ризиків, прогнозування потреб у персоналі та оцінювання ефективності інвестицій у розвиток людського капіталу.

Проведений у розділі аналіз дозволив дійти висновку, що підвищення результативності діяльності служби управління персоналом ТОВ «ОЕЗ “Укрпромоіл”» потребує переходу від переважно адміністративної моделі управління кадрами до аналітично орієнтованої HR-системи. Актуальними є завдання впровадження елементів кадрового аудиту на регулярній основі, удосконалення системи оцінювання персоналу, розвитку кадрового резерву та підвищення ролі HR-служби у формуванні й реалізації стратегії розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО АУДИТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ HR-АНАЛІТИКИ ТОВ «ОЛІЙНО-ЕКСТРАКЦІЙНИЙ ЗАВОД «УКРПРОМОІЛ»

3.1 Зарубіжний та вітчизняний досвід аудиту персоналу

Аудит персоналу вже впродовж тривалого часу посідає важливе місце в системі оцінювання ефективності діяльності зарубіжних компаній. Використання прогресивних підходів до управління людськими ресурсами, упровадження сучасних технологій кадрового обліку та автоматизації виробничих процесів зумовлюють потребу в неупередженій оцінці системи управління персоналом, рівня її відповідності професійним вимогам і умовам виконання працівниками своїх обов'язків на конкретних робочих місцях.

Зокрема, американські компанії приділяють значну увагу процесам добору й відбору персоналу, інвестуючи в них значні фінансові ресурси. Очікується, що в перспективі кожен прийнятий працівник продемонструє високий рівень результативності та повністю виправдає покладені на нього функції. Саме з цією метою в корпораціях США широко застосовуються різні форми кадрового аудиту.

Зазвичай великі компанії створюють власні спеціалізовані підрозділи з аудиту персоналу, тоді як малі та середні підприємства залучають для проведення таких перевірок зовнішні консалтингові та аудиторські агентства.

Методичні підходи до проведення аудиту персоналу в американських компаніях ґрунтуються передусім на рейтинговому оцінюванні працівників з метою формування та розвитку кадрового резерву. Водночас у процесі кадрового аудиту в компаніях США широко застосовуються інструменти психологічного тестування, що дає змогу глибше оцінити особистісні та професійні характеристики персоналу [18].

На відміну від вітчизняної практики, де кадровий аудит часто

зосереджується насамперед на виявленні проблем у сфері управління персоналом, американські компанії розглядають його як інструмент реалізації програм з удосконалення HR-системи та підвищення її ефективності. Таким чином, акцент зміщується з діагностики недоліків на розвиток і вдосконалення управлінських підходів.

Показовим є також досвід таких країн, як Канада, Велика Британія, Ірландія та США, де не здійснюється чіткого розмежування між управлінським і бухгалтерським аудитом персоналу. У цих державах під час проведення аудиторських процедур застосовуються міжнародні стандарти аудиту, використання яких є обов'язковим для всіх видів аудиту. Це забезпечує високий рівень інтеграції систем управління та обліку персоналу, а також сприяє підвищенню прозорості й узгодженості управлінських рішень.

У вітчизняній практиці застосування міжнародних стандартів аудиту також набуває поширення, особливо протягом останніх років. Водночас рівень і глибина їх використання поки що поступаються практикам зарубіжних аудиторських компаній, що зумовлено як інституційними, так і методичними обмеженнями [3].

Варто зазначити, що в окремих європейських державах аудит персоналу еволюціонував від складової управлінського аудиту до самостійного напрямку діяльності. Спочатку він сформувався як консалтингова послуга, а згодом — як обов'язкова діагностична процедура, що підпорядковується загальноприйнятим стандартам аудиту, включно з методологічними вимогами, правовим супроводом та кадровим забезпеченням.

У європейській практиці аудит у сфері праці часто визначається як «соціальний аудит». За визначенням Р. Ватьє, президента Міжнародного інституту соціального аудиту та одного із засновників концепції соціального аудиту у Франції, соціальний аудит є інструментом спостереження, управління та керівництва, який за аналогією з бухгалтерським або фінансовим аудитом дає змогу оцінити спроможність підприємства ефективно управляти соціальними проблемами, що виникають у процесі професійної діяльності.

Переходячи безпосередньо до аналізу зарубіжного досвіду проведення кадрового аудиту, доцільно виокремити специфіку використання ІТ-технологій у цій сфері. Показовим є приклад BMW Group, у якій було розроблено цифрову платформу BMW Start. Це рішення стало одним із перших digital-інструментів, інтегрованих у систему навчання персоналу компанії.

Однією з ключових функцій BMW Start є моніторинг процесу навчання кожного працівника. Зокрема, центральний офіс компанії має можливість відстежувати рівень залученості співробітників до навчальних програм, інтенсивність проходження курсів, факти їх пропуску, а також результати навчання. Завдяки цьому платформа фактично виконує функцію інструменту кадрового аудиту, забезпечуючи прозорість і контроль розвитку персоналу.

Використання мобільного застосунку BMW Start дало змогу сформувати систему адресного передавання знань конкретним працівникам або групам персоналу, а також оперативно поширювати інформацію щодо запуску нових моделей, стратегічних пріоритетів BMW Group і новин дилерської мережі. У подальшому компанія планує розширення функціоналу платформи шляхом доповнення контенту новими розділами та аналітичними можливостями, що ще більше посилить її роль у системі управління та аудиту персоналу.

Переважно система аудиту персоналу в зарубіжних компаніях належить до внутрішньої інформації, у зв'язку з чим чинні підходи, інструменти та методики проведення кадрового аудиту рідко оприлюднюються і є складнодоступними навіть на офіційних вебресурсах міжнародних корпорацій. Подібна ситуація характерна й для вітчизняних організацій, оскільки лише незначна частина компаній розкриває особливості та результати здійснення аудиту персоналу.

Практика діяльності українських підприємств свідчить, що кадровий аудит здебільшого зосереджується на перевірці трудового потенціалу та аналізі кадрової документації. Аудит трудового (кадрового) потенціалу, у свою чергу, охоплює оцінювання чисельного й якісного складу персоналу, а також визначення рівня його професійного та компетентнісного потенціалу.

З огляду на широкий спектр функцій кадрового менеджменту, кадровий

аудит включає різноманітні види послуг, перелік і характеристика яких подані в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Види послуг кадрового аудиту

Вид послуг	Зміст
Експертиза кадрових документів організації	Експертна оцінка правильності ведення кадрового документообігу; аналіз тексту конкретного документу на відповідність його вимогам трудового законодавства України; оцінка ризиків стягнення при проведенні перевірок та в разі трудового конфлікту.
Абонентське обслуговування організації	Роз'яснення питань застосування трудового законодавства України та інших законодавчих актів; рекомендації по оформленню документів; можливість укладення договору обслуговування на постійній основі. професійне оформлення всіх необхідних кадрових документів.
Зовнішня кадрова служба	Скорочення матеріальних і трудових витрат на постановку і ведення кадрового діловодства; постійна консультаційна підтримка організації; можливість навчання конкретного працівника клієнта.
Аудит кадрової документації	Повний звіт стану кадрового діловодства в організації; рекомендації щодо обов'язкового корегування; оцінка змісту локальних нормативних актів організації; план оптимізації роботи з кадровими документами.
Відновлення обов'язкових кадрових документів	В межах діючого законодавства попередньо оцінюється необхідність проведення вказаної роботи та її ефективність.
Розробка внутрішніх локальних нормативних актів	Розробка трудового договору; розробка правил внутрішнього трудового розпорядку та інших локальних актів.
Консультації з питань трудового законодавства та кадрового діловодства	Повна конфіденційність отриманої інформації; оцінка ситуації, що склалася, з точки зору наявних ризиків; пропозиції виходу з ситуації, враховуючи ризики запропонованих варіантів.

Джерело: [13]

Аудит кадрового стану та кадрового потенціалу дозволяє комплексно оцінити стан людських ресурсів підприємства й виявити ключові параметри їх функціонування. Зокрема, він дає змогу визначити рівень укомплектованості персоналом і наявні потреби в кадрах, потребу у професійному розвитку працівників, особливості стилю управління, стан соціально-психологічного клімату в колективі, рівень інноваційного потенціалу, основні чинники опору

змінам, а також ефективність розподілу персоналу в межах організаційної структури.

Оцінювання кадрового складу охоплює аналіз загальної укомплектованості персоналом і забезпеченості кадрами на різних рівнях управління, у тому числі з позиції відповідності потребам технологічного процесу. Також здійснюється перевірка відповідності рівня професійної підготовки працівників вимогам виконуваних функцій, аналіз структури персоналу з урахуванням технологічних вимог і класифікатора посад, дослідження соціально-демографічної структури кадрів та оцінка рівня плинності персоналу.

Оцінка кадрового потенціалу передбачає діагностику управлінських орієнтацій керівного персоналу (орієнтація на завдання або на міжособистісні відносини), аналіз розподілу управлінських ролей, здатності до проєктної діяльності, рівня наднормативної активності, інноваційності, навчальної спроможності, особливостей рольової поведінки у груповій роботі. Крім того, оцінюється задоволеність працівників своїм статусом, їхня орієнтація на кар'єрне зростання, наявність і якість кадрового резерву, а також готовність персоналу до висування на вищі посади.

Аудит кадрової документації охоплює комплексну перевірку стану та повноти ведення документів, що регламентують трудові відносини на підприємстві. Зокрема, він передбачає:

- аналіз особистих справ працівників, трудових книжок, електронних баз даних (за наявності), архівних матеріалів і управлінських документів, пов'язаних із персоналом;
- перевірку посадових інструкцій, регламентів роботи, положень про структурні підрозділи, розпорядчих документів, інструкцій з охорони праці та техніки безпеки;
- підготовку аналітичного звіту щодо фактичного стану кадрової документації;
- розроблення плану заходів з відновлення, коригування та

упорядкування документів;

- формування та архівацію особистих справ працівників;
- підготовку пропозицій з оптимізації потоків управлінської та кадрової документації.

Проведення кадрового аудиту може здійснюватися як власними силами підприємства, так і із залученням спеціалізованої компанії-провайдера. У разі звернення до консалтингової фірми аудит виконують підготовлені фахівці, які за відпрацьованою методикою здійснюють комплексну перевірку персоналу та кадрової документації. За результатами такої перевірки замовнику надається детальний звіт, у якому відображаються виявлені порушення, можливі ризики та наслідки, а також практичні рекомендації щодо усунення недоліків і вдосконалення кадрового діловодства.

Залучення зовнішніх консультантів до діяльності організації обумовлюється низкою об'єктивних і суб'єктивних чинників. Насамперед це пов'язано з високою поточною завантаженістю штатних працівників, що ускладнює для них самостійний аналіз проблемних і кризових ситуацій на рівні сучасних управлінських знань. Важливу роль відіграє також потреба в отриманні неупередженої та незалежної оцінки діяльності організації з боку зовнішніх експертів. Крім того, необхідність залучення консультантів зумовлена прагненням до постійного підвищення ефективності функціонування організації в умовах ускладнення управлінських завдань, відсутністю цілісної й дієвої системи інформаційного забезпечення у сфері правового та економічного регулювання, а також процесами інтеграції у світове економічне середовище та інтернаціоналізації вимог і стандартів.

До інших вагомих причин належать потреба в ініціюванні організаційних змін, подоланні усталених управлінських стереотипів, навчанні персоналу сучасним управлінським технологіям, а також необхідність антикризового втручання у разі виникнення кризових явищ. У цьому контексті зовнішні консультанти виконують функцію ідентифікації проблем, розроблення рекомендацій і надання практичної допомоги в їх ефективному вирішенні [21].

Зовнішні консалтингові компанії умовно поділяють на дві основні групи: фірми-новатори та фірми-консерватори. Фірми-новатори орієнтуються на застосування нестандартних, креативних підходів до вирішення завдань, поставлених замовником. Відповідно, інструментарій збору інформації про персонал у таких компаніях є досить різноманітним і може охоплювати як традиційні «паперові» тести й анкети, так і сучасні формати семінарів, тренінгів чи фокус-груп, розроблені з урахуванням актуальних тенденцій консалтингової практики. Водночас більшість замовників віддають перевагу зрозумілим і перевіреним методам, які не потребують додаткової адаптації або пояснень.

Фірми-консерватори, своєю чергою, здебільшого використовують стандартизований набір інструментів кадрового аудиту. До нього зазвичай належать тестування, індивідуальні співбесіди, спостереження, анкетування та проведення фокус-груп. Такий підхід вважається більш передбачуваним і прийнятним для клієнтів, які цінують стабільність і чітку методологію.

Разом із тим вартість послуг кадрового аудиту, що надаються незалежними консалтинговими компаніями, залишається досить високою. Окрім фінансового аспекту, не всі керівники готові передавати конфіденційну інформацію про персонал підприємства стороннім організаціям, що також обмежує залучення зовнішніх консультантів.

Попри те, що значна кількість підприємств відчуває потребу у професійній допомозі з кадрових питань, рівень попиту на послуги кадрового консалтингу в Україні залишається обмеженим. Це зумовлено низкою чинників, серед яких складна макроекономічна ситуація та зниження загальної ділової активності, побоювання щодо збереження конфіденційності інформації, недостатньо сформована культура співпраці з незалежними експертами, низька платоспроможність потенційних клієнтів, а також труднощі в оцінюванні практичної користі консалтингових послуг. Додатковими стримувальними факторами є обмежений доступ до об'єктивної інформації про діяльність консультаційних компаній та відсутність чітких гарантій досягнення конкретних результатів і позитивного ефекту від консультування.

Водночас кадровий консалтинг в Україні має значний потенціал розвитку. Поступове зростання попиту на такі послуги можливе за умови підвищення їх якості, що супроводжуватиметься зростанням професіоналізму вітчизняних консультантів, накопиченням практичного досвіду та вдосконаленням методів роботи з клієнтами. Важливу роль також відіграватиме перехід до формату постійного консультаційного супроводу, який є більш економічно вигідним для підприємств. Крім того, з часом посилюватиметься усвідомлення переваг залучення консультантів для розв'язання управлінських проблем, отримання нових знань, ідей і практичних рекомендацій.

Перспективи успішного розвитку консультаційних організацій у сфері кадрового менеджменту в Україні значною мірою визначаються їхньою спроможністю до інновацій, гнучкістю у формуванні переліку послуг відповідно до потреб клієнтів, активним пошуком нових продуктів і ринкових ніш, а також застосуванням сучасних методів управлінського впливу й адаптацією консультаційних рішень у процесі їх реалізації. Подальший розвиток кадрового консалтингу безпосередньо пов'язаний із зростанням професійного рівня консультантів, високою якістю виконання проєктів, дотриманням етичних норм і здатністю максимально враховувати інтереси та очікування замовників.

Поряд із залученням зовнішніх консультантів як великі провідні компанії, так і малі та середні підприємства все частіше формують власні внутрішні консультаційні підрозділи, завданням яких є надання фахової допомоги в межах організації. Такі підрозділи перебирають на себе функції, що раніше виконували зовнішні консалтингові фірми. Діяльність внутрішніх консультантів характеризується як «незалежна практика», що передбачає використання їхнього досвіду та компетенцій для формування об'єктивних управлінських рекомендацій.

Формування та розвиток внутрішнього консультування в організації свідчить про усвідомлення ефективності консультаційного підходу та його методичних і технологічних переваг. Висока доступність, глибоке розуміння корпоративної культури, забезпечення конфіденційності, а також знання

внутрішніх причин виникнення проблем дають підстави розглядати внутрішніх консультантів як ключове джерело професійних управлінських рішень. Додатковою перевагою внутрішнього консалтингу є його економічна доцільність, оскільки вартість таких послуг, як правило, є нижчою порівняно з оплатою роботи зовнішніх консультантів. Переваги та недоліки внутрішнього кадрового аудиту в порівнянні із зовнішнім наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Переваги та недоліки внутрішнього кадрового аудиту в порівнянні із зовнішнім

Переваги	Недоліки
Знання внутрішніми аудиторами особливостей організацій	Нижчий, ніж при зовнішньому аудиті, рівень об'єктивності через ймовірну упередженість внутрішніх аудиторів до деяких працівників організації
Відсутність упередженого відношення працівників підрозділів, які проходять аудит	Нижча ніж при зовнішньому аудиті інтенсивність роботи внутрішніх аудиторів, яка обумовлена менш жорсткими часовими рамками
Знання внутрішніми аудиторами специфічних каналів комунікації, які діють в організації	Виявлення недоліків у підрозділах внутрішніми аудиторами сприймається болісніше
Знання внутрішніми аудиторами неформальних лідерів, чия інформація може бути найбільш корисною під час проведення аудиту	Рівень кваліфікації внутрішніх аудиторів, як правило, нижче рівня кваліфікації зовнішніх аудиторів
Можливість використання конфіденційної інформації в звітах про аудит	Результати внутрішнього аудиту розглядаються як менш вагомими, чим при зовнішньому аудиті
Відсутність дефіциту часу під час підготовки до аудиту, який забезпечує можливість більш детального вивчення об'єкту аудиту	Результати внутрішнього аудиту недостатньо авторитетні для того, щоб їх використовувати для реклами
Можливість більш глибокого аналізу об'єкту аудиту (з статистики, внутрішні аудитори виявляють в 10100 разів більше невідповідностей, ніж зовнішні аудитори)	Витрати на внутрішній аудит визначаються менш точно, ніж на зовнішній аудит
Можливість одночасного використання внутрішніх аудиторів в ролі експертів	
Витрати на внутрішній аудит значно менші, ніж на зовнішній	

Джерело: [13]

Забезпечення об'єктивності та незалежності внутрішніх консультантів в умовах їх адміністративної підпорядкованості керівництву організації є доволі складним завданням. У зв'язку з цим створення й ефективне функціонування

внутрішнього консультативного підрозділу доцільніше розглядати у поєднанні з періодичним залученням зовнішніх незалежних експертів, що дозволяє знизити ризики упередженості та підвищити якість управлінських висновків.

Результати кадрового аудиту, незалежно від форми його проведення (внутрішньої чи зовнішньої), зазвичай виявляють проблемні аспекти в системі управління персоналом, які потребують коригування та впровадження відповідних змін. Саме тому вже на початковому етапі аудиту важливо сформулювати у працівників готовність до співпраці та сприйняття результатів перевірки. Очікування персоналу щодо виключно позитивних висновків за відсутності реальних підстав можуть у разі їх несправдження перетворитися на чинник демотивації, що негативно впливатиме на ефективність подальших управлінських рішень.

3.2 Розробка проєктних заходів комплексного аудиту персоналу ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл»

Для підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл» пропонується проведення організаційно-кадрового аудиту.

Процедура аудиту не повинна нести в собі якусь загрозу для колективу, здатну внести порушення в організацію роботи. «Увійти» в загальну систему кадрової роботи потрібно таким чином, щоб аудит став додатковим чинником стабільності. Кадрова оцінка не повинна носити одноразовий характер. Це багатоступенева і поетапна система кадрової роботи, що охоплює всі стадії кадрового циклу.

Використання організаційно-кадрового аудиту у ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл» має на меті визначення фактичної ефективності досліджуваних об'єктів організації, управління персоналом та

внесення необхідних коригувань для підвищення якості та інтенсифікації діяльності відповідно до розробленої методології і вартими завданнями.

Основними об'єктами організаційно-кадрового аудиту ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл» є:

- система управління персоналом (СУП) - діяльність підприємства по відношенню до персоналу, основні процедури в рамках системи управління персоналом;
- організаційна структура, склад і функціональне навантаження підрозділів, співвідношення і підпорядкованість основних елементів, ступінь жорсткості / гнучкості організаційної конфігурації;
- трудовий (кадровий) потенціал - сукупність працездатних працівників, що має певну структуру, які можуть працювати в організації за наявності необхідних організаційно-технічних умов;
- аудит кадрової документації.

Доцільним є залучення до проведення організаційно-кадрового аудиту ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл» як зовнішніх консультантів, так і фахівців кадрової служби підприємства, що забезпечить поєднання незалежної експертної оцінки з урахуванням внутрішньої специфіки функціонування системи управління персоналом.

Пропоновані етапи проведення організаційно-кадрового аудиту ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл» представлено далі.

1. Попередня оцінка умов проведення кадрового аудиту та формування загальної стратегії його здійснення з урахуванням специфіки діяльності підприємства.
2. Визначення послідовності проведення аудиту, вибір виду аудиторських процедур, методів і способів перевірки, а також погодження загального плану та робочої аудиторської документації.
3. Розробка кошторису проведення аудиту, визначення трудомісткості робіт і необхідних ресурсів.
4. Формування та систематизація інформаційної бази і визначення джерел

отримання аудиторських доказів.

5. Оцінка організаційної структури підприємства, що охоплює аналіз місії, цілей і стратегії організації, корпоративної культури, домінуючої управлінської моделі, стадії життєвого циклу підприємства, а також системи й структури управління.

6. Оцінка системи управління персоналом, зокрема процесів планування трудових ресурсів, набору, відбору й адаптації персоналу, системи оплати праці та винагород, навчання і розвитку персоналу, оцінювання трудової діяльності, ротації кадрів і планування кар'єри, формування кадрового резерву, а також моніторингу соціально-психологічного клімату й внутрішніх комунікацій.

7. Аналіз кадрового складу підприємства, який включає оцінку укомплектованості персоналом у цілому та за рівнями управління, відповідності професійної підготовки вимогам діяльності, структури персоналу за посадовими, технологічними та соціально-демографічними ознаками, а також рівня плинності кадрів.

8. Оцінка кадрового потенціалу, що передбачає діагностику управлінських орієнтацій, розподілу ролей, інноваційного потенціалу, здатності до навчання, наднормативної активності, професійних перспектив, задоволеності статусом і наявності кадрового резерву.

9. Аудит кадрової документації, який охоплює перевірку особистих справ, трудових книжок, електронних баз даних, архівних і розпорядчих документів, посадових інструкцій, положень про підрозділи, а також документації з охорони праці та техніки безпеки, з подальшою підготовкою аналітичного звіту.

10. Обробка та аналітична інтерпретація отриманої інформації, її формалізація у вигляді таблиць, схем, графіків і діаграм та порівняння результатів з нормативними показниками або даними аналогічних підприємств.

11. Підготовка підсумкового звіту за результатами аудиту, який містить виявлені недоліки, оцінку кадрових і управлінських ризиків, а також практичні рекомендації щодо їх усунення і вдосконалення системи управління персоналом.

12. Подання результатів аудиту керівництву підприємства для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і реалізації запропонованих рекомендацій.

Структура і етапи проєкту (табл. 3.3) представлені сітьовим графіком (рис. 3.1), який відображає схему роботи проєкту, зв'язок між етапами і стан завдань. Сітьовий графік побудовано типу «вершини – події» (кожна робота визначається і-й номером – початок-закінчення. Робота визначається стрілками між двома вузлами і визначається номерами вузлів, які вона пов'язує) [7].

Таблиця 3.3

План впровадження проєкту проведення організаційно-кадрового аудиту ТОВ «ОЕЗ Укрпромоіл»

Черговість	Номер роботи	Зміст роботи	Тривалість, дн.	Виконавець (посада)
1	2	3	4	5
	П	Початок	0	-
П	1	Попередня оцінка умов проведення кадрового аудиту та розробка стратегії в частині проведення аудиту	3	Аудитор 1
1	2	Визначення послідовності проведення аудиту; виду аудиторських процедур; способу проведення перевірки та ін. Погодження плану та робочої документації.	5	Аудитор 1; Директор[25%]
1	3	Розробка кошторису проведення аудиту	3	Економіст; Аудитор 2[50%]
2,3	4	Визначення та систематизація інформаційної бази і джерел отримання аудиторських доказів	2	Директор[25%]; Аудитор 1[50%]
4	5	Оцінка структури підприємства	7	Аудитор 1
4	6	Оцінка системи управління персоналом	10	Аудитор 2
4	7	Аналіз кадрового складу	4	Аудитор 3
7	8	Оцінка кадрового потенціалу	6	Аудитор 3
4	9	Аудит кадрової документації	13	Аудитор 4
5,6,8,9	10	Обробка та аналіз інформації	15	Аудитор 1[25%]; Аудитор 2[25%]; Аудитор 3[25%]; Аудитор 4[25%]
10	11	Підготовка звіту про результати проведеного аудиту	8	Аудитор 1; Аудитор 2
11	12	Надання звіту керівнику для подальшої реалізації рекомендацій аудиторів	1	Аудитор 1
12	К	Кінець	0	-

Джерело: складено автором

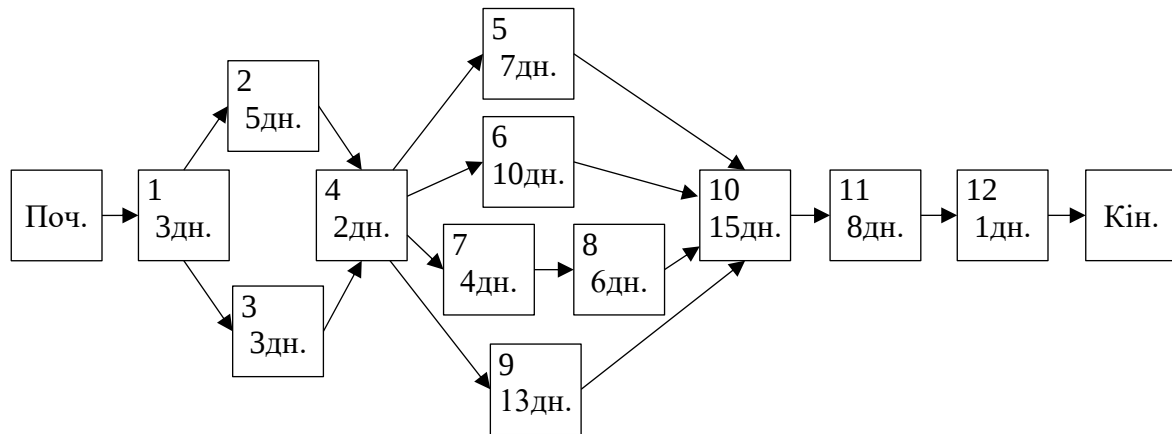


Рисунок 3.1 – Сітьовий графік проекту

Джерело: складено автором

Розрахуємо основні параметри сітьової моделі (сітьового графіка) – час раннього початку, час раннього закінчення, час пізнього початку, час пізнього закінчення, повний резерв у вигляді таблиці (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Основні параметри сітьової моделі

Черговість	Номер роботи	Очікуваний час виконання роботи, Т	Час раннього початку роботи, Трп	Час раннього закінчення роботи, Трз	Час пізнього початку роботи, Тпп	Час пізнього закінчення роботи, Тпз	Повний резерв часу, R
	П	0	0	0	0	0	0
П	1	3	0	3	0	3	0
1	2	5	3	8	3	8	0
1	3	3	3	6	5	8	2
2,3	4	2	8	10	8	10	0
4	5	7	10	17	16	23	6
4	6	10	10	20	13	23	3
4	7	4	10	14	13	17	3
7	8	6	14	20	17	23	3
4	9	13	10	23	10	23	0
5,6,8,9	10	15	23	38	23	38	0
10	11	8	38	46	38	46	0
11	12	1	46	47	46	47	0
12	К	0	47	47	47	47	0

Джерело: складено автором

Розрахуємо можливі шляхи проекту

$$L_1[1,2,4,5,10,11,12] = 3+5+2+7+15+8+1 = 41 \text{ день};$$

$$L_2[1,2,4,6,10,11,12] = 3+5+2+10+15+8+1 = 44 \text{ дні};$$

$$L_3[1,2,4,7,8,10,11,12] = 3+5+2+4+6+15+8+1 = 44 \text{ дні};$$

$$L_4[1,2,4,9,10,11,12] = 3+5+2+13+15+8+1 = 47 \text{ днів};$$

$$L_5[1,3,4,5,10,11,12] = 3+3+2+7+15+8+1 = 39 \text{ днів};$$

$$L_6[1,3,4,6,10,11,12] = 3+3+2+10+15+8+1 = 42 \text{ дні};$$

$$L_7[1,3,4,7,8,10,11,12] = 3+3+2+4+6+15+8+1 = 42 \text{ дні};$$

$$L_8[1,3,4,9,10,11,12] = 3+3+2+13+15+8+1 = 45 \text{ днів};$$

Критичний шлях (тривалість) проєкту $L_{кр} = L_4 = 47$ днів. Отже, тривалість проєкту складатиме 47 днів.

3.3 Економічне обґрунтування проєкту

Після проведених розрахунків необхідно оцінити роботи проєкту у грошовому еквіваленті, вартість роботи при нормальному режимі та прискореному режимі, розрахунки приведені в таблиці 3.6

Таблиця 3.6

Бюджет проєкту

Робота	Нормальний режим		Прискорений режим		Граничний грошовий запас k, грн./день
	Очікуваний час виконання роботи, днів	Початкова вартість, грн.	Час скорочення виконання роботи, днів	Вартість прискорена, грн.	
1	3	2 400	3	2 400	0
2	5	5 250	3	7 350	1050
3	3	3 840	3	3 840	0
4	2	1 300	2	1 300	0
5	7	5 600	7	5 600	0
6	10	8 000	10	8 000	0
7	4	3 200	4	3 200	0
8	6	4 800	6	4 800	0
9	13	10 400	11	12 000	800
10	15	12 000	13	13 600	800
11	8	12 800	7	14 400	1600
12	1	800	1	800	0
Весь проєкт	47	70 390	40	77 290	X

Джерело: складено автором

Оптимізація проєкту. Виходячи із нормальної тривалості робіт отримуємо наступні характеристики сітьової моделі:

- критичний шлях $L_4 = 47$ днів;
- підкритичний шлях $L_8 = 45$ днів;
- тривалість проєкту $T = 47$ днів;
- загальні витрати на проєкт $C = 70\,390$ грн.

Починаємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 2:

- грошовий запас: $k = 1050$ грн/день;
- межа скорочення: $Z = 5 - 3 = 2$ дні;
- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 47 - 45 = 2$ днів.

Скорочуємо роботу 2 на $\min(Z; \Delta T) = \min(2; 2) = 2$ дні. Сітьова модель прийме новий вигляд (рис. 3.2):

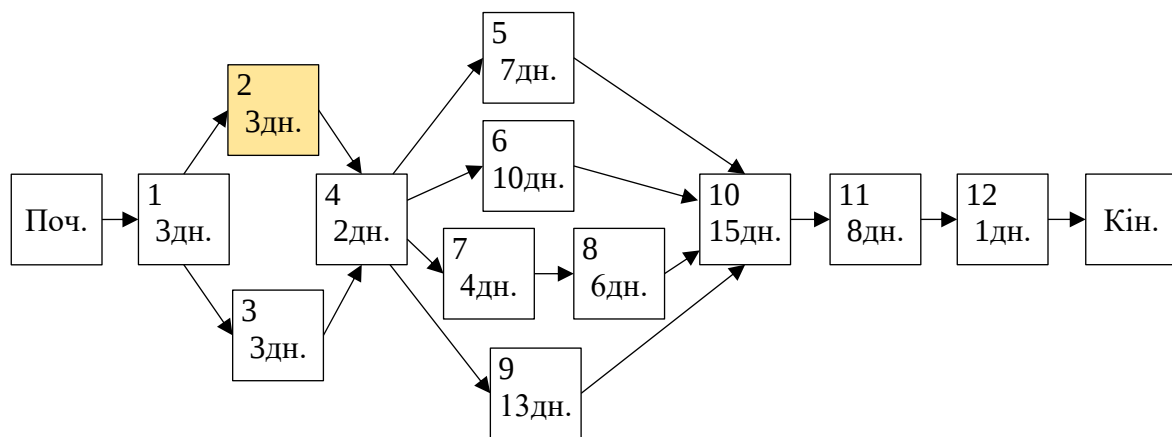


Рисунок 3.2 – Сітьова модель після скорочення проєкту на 2 дні.

Джерело: складено автором

- шляхи нового проєкту:

$$L_1[1,2,4,5,10,11,12] = 3+3+2+7+15+8+1 = 39 \text{ днів};$$

$$L_2[1,2,4,6,10,11,12] = 3+3+2+10+15+8+1 = 42 \text{ дні};$$

$$L_3[1,2,4,7,8,10,11,12] = 3+3+2+4+6+15+8+1 = 42 \text{ дні};$$

$$L_4[1,2,4,9,10,11,12] = 3+3+2+13+15+8+1 = 45 \text{ днів};$$

$$L_5[1,3,4,5,10,11,12] = 3+3+2+7+15+8+1 = 39 \text{ днів};$$

$$L_6[1,3,4,6,10,11,12] = 3+3+2+10+15+8+1 = 42 \text{ дні};$$

$$L_7[1,3,4,7,8,10,11,12] = 3+3+2+4+6+15+8+1 = 42 \text{ дні};$$

$$L_8[1,3,4,9,10,11,12] = 3+3+2+13+15+8+1 = 45 \text{ днів};$$

- критичні шляхи $L_4 = L_6 = 45$ днів;

- підкритичні шляхи $L_2 = L_3 = L_6 = L_7 = 42$ дні;

- нова тривалість проекту $T = 45$ днів;

- витрати на роботу 2 зросли на $2 \cdot 1050 = 2100$ грн;

- загальні витрати на проєкт $C = 70\,390 + 2100 = 72\,490$ грн.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 9:

- грошовий запас: $k = 800$ грн/день;

- межа скорочення: $Z = 13 - 11 = 2$ дні;

- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 45 - 42 = 3$ дні.

Скорочуємо роботу 9 на $\min(Z; \Delta T) = \min(2; 3) = 2$ дні. Сітьова модель прийме новий вигляд (рис. 3.3):

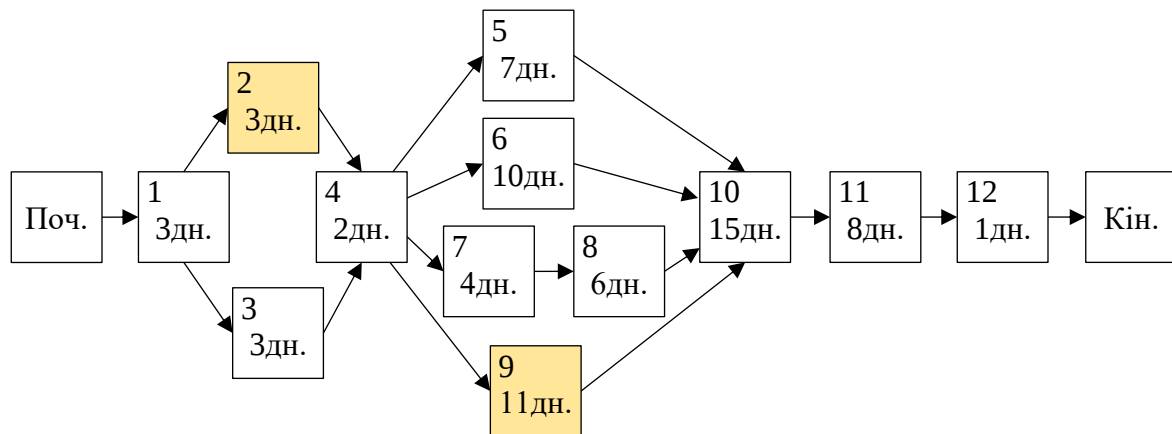


Рисунок 3.3 – Сітьова модель після скорочення проєкту на 4 дні.

Джерело: складено автором

- шляхи нового проєкту:

$$L_1[1,2,4,5,10,11,12] = 3+3+2+7+15+8+1 = 39 \text{ днів};$$

$$L_2[1,2,4,6,10,11,12] = 3+3+2+10+15+8+1 = 42 \text{ дні};$$

$$L_3[1,2,4,7,8,10,11,12] = 3+3+2+4+6+15+8+1 = 42 \text{ дні};$$

$$L_4[1,2,4,9,10,11,12] = 3+3+2+11+15+8+1 = 43 \text{ дні};$$

$$L_5[1,3,4,5,10,11,12] = 3+3+2+7+15+8+1 = 39 \text{ днів};$$

$$L_6[1,3,4,6,10,11,12] = 3+3+2+10+15+8+1 = 42 \text{ дні};$$

$$L_7[1,3,4,7,8,10,11,12] = 3+3+2+4+6+15+8+1 = 42 \text{ дні};$$

$$L_8[1,3,4,9,10,11,12] = 3+3+2+11+15+8+1 = 43 \text{ дні};$$

- критичні шляхи $L_4 = L_6 = 43$ днів;

- підкритичні шляхи $L_2 = L_3 = L_6 = L_7 = 42$ дні;

- нова тривалість проекту $T = 43$ дні;

- витрати на роботу 2 зросли на $2 \cdot 800 = 1600$ грн;

- загальні витрати на проєкт $C = 72\,490 + 1600 = 74\,090$ грн.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 10:

- грошовий запас: $k = 800$ грн/день;

- межа скорочення: $Z = 15 - 13 = 2$ дні;

- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 43 - 42 = 1$ день.

Скорочуємо роботу 10 на $\min(Z; \Delta T) = \min(2; 1) = 1$ день. Сітьова модель прийме новий вигляд (рис. 3.4):

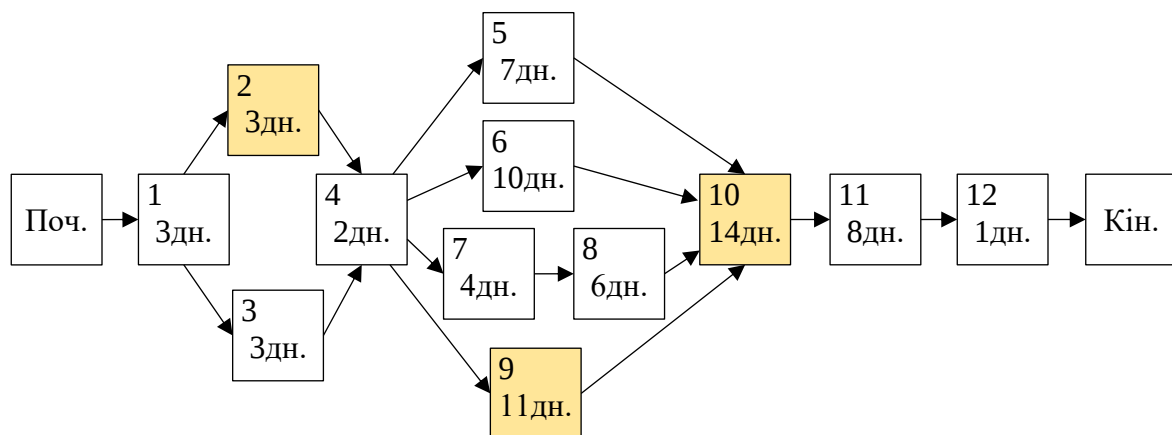


Рисунок 3.4 – Сітьова модель після скорочення проєкту на 5 днів.

Джерело: складено автором

- шляхи нового проєкту:

$$L_1[1,2,4,5,10,11,12] = 3+3+2+7+14+8+1 = 38 \text{ днів};$$

$$L_2[1,2,4,6,10,11,12] = 3+3+2+10+14+8+1 = 41 \text{ день};$$

$$L_3[1,2,4,7,8,10,11,12] = 3+3+2+4+6+14+8+1 = 41 \text{ день};$$

$$L_4[1,2,4,9,10,11,12] = 3+3+2+11+14+8+1 = 42 \text{ дні};$$

$$L_5[1,3,4,5,10,11,12] = 3+3+2+7+14+8+1 = 38 \text{ днів};$$

$$L_6[1,3,4,6,10,11,12] = 3+3+2+10+14+8+1 = 41 \text{ день};$$

$$L_7[1,3,4,7,8,10,11,12] = 3+3+2+4+6+14+8+1 = 41 \text{ день};$$

$$L_8[1,3,4,9,10,11,12] = 3+3+2+11+14+8+1 = 42 \text{ дні};$$

- критичні шляхи $L_4 = L_6 = 42$ дні;

- підкритичні шляхи $L_2 = L_3 = L_6 = L_7 = 41$ день;

- нова тривалість проекту $T = 42$ дні;

- витрати на роботу 2 зросли на $1 \cdot 800 = 800$ грн;

- загальні витрати на проєкт $C = 74\,090 + 800 = 74\,890$ грн.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 10:

- грошовий запас: $k = 800$ грн/день;

- межа скорочення: $Z = 14 - 13 = 1$ день;

- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 42 - 41 = 1$ день.

Скорочуємо роботу 10 на $\min(Z; \Delta T) = \min(1; 1) = 1$ день. Сітьова модель прийме новий вигляд (рис. 3.5):

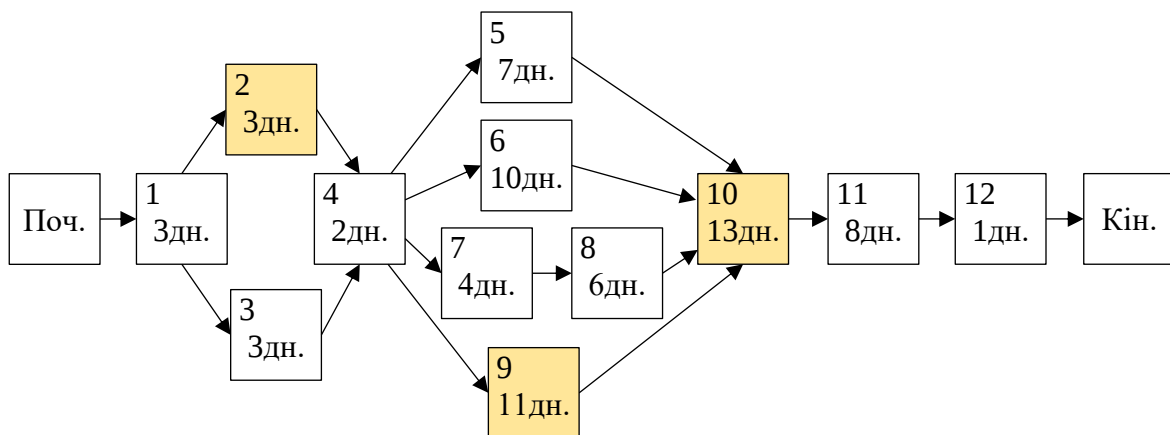


Рисунок 3.5 – Сітьова модель після скорочення проєкту на 6 днів.

Джерело: складено автором

- шляхи нового проєкту:

$$L_1[1,2,4,5,10,11,12] = 3+3+2+7+13+8+1 = 37 \text{ днів};$$

$$L_2[1,2,4,6,10,11,12] = 3+3+2+10+13+8+1 = 40 \text{ днів};$$

$$L_3[1,2,4,7,8,10,11,12] = 3+3+2+4+6+13+8+1 = 40 \text{ днів};$$

$$L_4[1,2,4,9,10,11,12] = 3+3+2+11+13+8+1 = 41 \text{ день};$$

$$L_5[1,3,4,5,10,11,12] = 3+3+2+7+13+8+1 = 37 \text{ днів};$$

$$L_6[1,3,4,6,10,11,12] = 3+3+2+10+13+8+1 = 40 \text{ днів};$$

$$L_7[1,3,4,7,8,10,11,12] = 3+3+2+4+6+13+8+1 = 40 \text{ днів};$$

$$L_8[1,3,4,9,10,11,12] = 3+3+2+11+13+8+1 = 41 \text{ день};$$

- критичні шляхи $L_4 = L_6 = 41$ день;

- підкритичні шляхи $L_2 = L_3 = L_5 = L_7 = 40$ днів;

- нова тривалість проекту $T = 41$ день;

- витрати на роботу 2 зросли на $1 \cdot 800 = 800$ грн;

- загальні витрати на проєкт $C = 74\,890 + 800 = 75\,690$ грн.

Продовжуємо скорочувати тривалість робіт, що знаходяться на критичному шляху. Робота 11:

- грошовий запас: $k = 1600$ грн/день;

- межа скорочення: $Z = 8 - 7 = 1$ день;

- різниця між критичним та підкритичним шляхами: $\Delta T = 41 - 40 = 1$ день.

Скорочуємо роботу 11 на $\min(Z; \Delta T) = \min(1; 1) = 1$ день. Сітьова модель прийме новий вигляд (рис. 3.6):

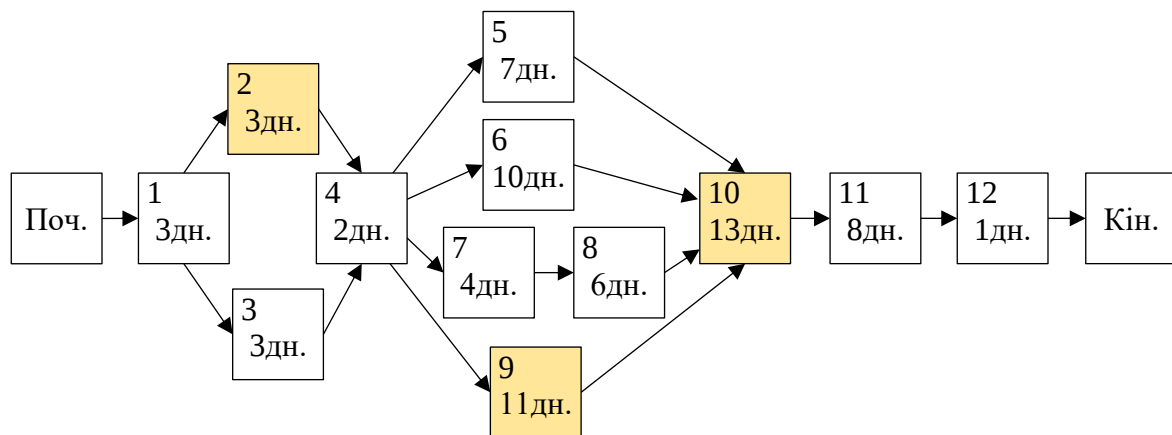


Рисунок 3.6 – Сітьова модель після скорочення проєкту на 7 днів.

Джерело: складено автором

- шляхи нового проєкту:

$$L_1[1,2,4,5,10,11,12] = 3+3+2+7+13+7+1 = 36 \text{ днів};$$

$$L_2[1,2,4,6,10,11,12] = 3+3+2+10+13+7+1 = 39 \text{ днів};$$

$$L_3[1,2,4,7,8,10,11,12] = 3+3+2+4+6+13+7+1 = 39 \text{ днів};$$

$$L_4[1,2,4,9,10,11,12] = 3+3+2+11+13+7+1 = 40 \text{ днів};$$

$$L_5[1,3,4,5,10,11,12] = 3+3+2+7+13+7+1 = 36 \text{ днів};$$

$$L_6[1,3,4,6,10,11,12] = 3+3+2+10+13+7+1 = 39 \text{ днів};$$

$$L_7[1,3,4,7,8,10,11,12] = 3+3+2+4+6+13+7+1 = 39 \text{ днів};$$

$$L_8[1,3,4,9,10,11,12] = 3+3+2+11+13+7+1 = 40 \text{ днів};$$

- критичні шляхи $L_4 = L_6 = 40$ днів;

- підкритичні шляхи $L_2 = L_3 = L_6 = L_7 = 39$ днів;

- нова тривалість проекту $T = 40$ днів;

- витрати на роботу 11 зросли на $1 \cdot 1600 = 1600$ грн;

- загальні витрати на проєкт $C = 75\,690 + 1600 = 77\,290$ грн.

Всі заплановані скорочення робіт на критичному шляху проведено. Тривалість проєкту після прискорення робіт складе 40 днів. За рахунок використання праці в понаднормовий час бюджет проєкту збільшиться до 77 290 грн. Результати оптимізації зображено на графіку (рис. 3.7).

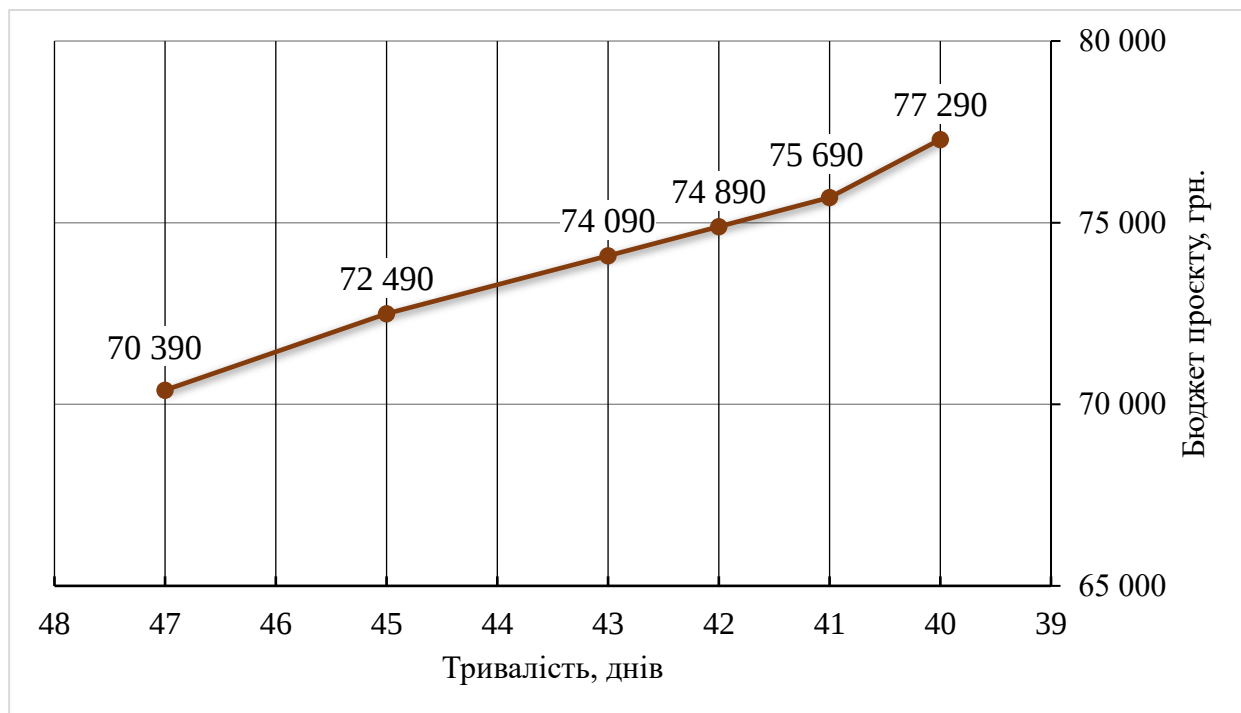


Рисунок 3.7 – Результати оптимізації проєкту за часом

Джерело: складено автором

Пропонується застосування проєкту без прискорення робіт, згідно запланованого графіку.

Розв'язання ситуації у комп'ютерній системі управління проєктами Microsoft Office Project представлено в Додатках А-Д.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи проведено поглиблений аналіз напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства з використанням кадрового аудиту як інструменту HR-аналітики, з урахуванням сучасних соціально-економічних умов і функціонування підприємства.

Доцільно зазначити, що як зарубіжна, так і вітчизняна практика свідчить, що аудит у сучасних умовах є невід'ємною складовою функціонування ринкової економіки будь-якої держави. Використання передових технологій управління персоналом у закордонних компаніях, упровадження сучасних інформаційних систем обліку кадрів та автоматизація виробничих процесів зумовлюють потребу в об'єктивному оцінюванні системи управління персоналом, рівня її відповідності встановленим вимогам і умовам праці працівників на конкретних робочих місцях.

Встановлено, що у вітчизняній практиці застосування міжнародних стандартів аудиту також поступово поширюється, особливо протягом останніх років, однак рівень їх упровадження залишається нижчим порівняно з діяльністю провідних зарубіжних аудиторських компаній. В Україні кадровий аудит переважно зосереджується на оцінюванні трудового потенціалу та перевірці кадрової документації. Водночас результати як внутрішнього, так і зовнішнього кадрового аудиту, як правило, виявляють проблемні аспекти в управлінні персоналом, що зумовлює необхідність упровадження відповідних організаційних змін.

З метою підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом обґрунтовано доцільність упровадження у ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл» комплексного організаційно-кадрового аудиту як інструменту підвищення ефективності системи управління персоналом. Такий аудит розглянуто як системну експертну оцінку HR-процесів, організаційної структури та кадрового потенціалу, що дає змогу визначити ступінь їх відповідності стратегічним орієнтирам розвитку підприємства, рівень використання людського капіталу та стан соціально-трудових відносин.

Встановлено, що визначення чітких об'єктів організаційно-кадрового аудиту, зокрема системи управління персоналом, організаційної структури, кадрового потенціалу та кадрової документації, а також поєднання роботи зовнішніх консультантів і фахівців кадрової служби підприємства, забезпечує комплексність, об'єктивність і практичну спрямованість аудиторських процедур. Проведені розрахунки строків і витрат на реалізацію проєкту свідчать про економічну доцільність його впровадження в базовому варіанті без прискорення, що дозволяє дотриматися запланованого графіка робіт і уникнути додаткових витрат, пов'язаних із понаднормовою працею.

Реалізація запропонованого підходу створює передумови для формування на підприємстві власної технології проведення кадрового аудиту, що в перспективі дає змогу здійснювати його на постійній основі без залучення зовнішніх консультантів. У результаті керівництво підприємства отримує цілісну та аналітично обґрунтовану інформацію про стан і перспективи розвитку кадрових ресурсів, можливості оптимізації розподілу функціональних обов'язків і відповідальності, а також чітко регламентовані процедури управління персоналом.

Загалом упровадження комплексного кадрового аудиту сприятиме підвищенню ефективності функціонування системи управління персоналом, зростанню конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, оптимізації чисельності персоналу та зниженню витрат на його утримання. Це, у свою чергу, забезпечує посилення управлінської стійкості підприємства, підвищення

результативності його діяльності та формування підґрунтя для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено ґрунтовний теоретико-методологічний аналіз кадрового аудиту як одного з ключових інструментів HR-аналітики в системі сучасного управління персоналом. У результаті дослідження обґрунтовано, що в умовах цифрової трансформації економіки, зростання ролі людського капіталу та ускладнення управлінських процесів традиційні підходи до роботи з персоналом втрачають ефективність, що зумовлює необхідність переходу до аналітично обґрунтованих моделей ухвалення управлінських рішень.

Розкрито сутність HR-аналітики як міждисциплінарного напрямку, що інтегрує інструменти економічного аналізу, менеджменту, інформаційних технологій і поведінкових наук з метою перетворення кадрових даних у стратегічно значущу інформацію. Доведено, що аудит персоналу в цьому контексті виступає не лише засобом контролю, а й інструментом комплексної діагностики відповідності кадрового потенціалу стратегічним цілям підприємства. Узагальнення підходів вітчизняних і зарубіжних науковців дозволило визначити кадровий аудит як системну експертну оцінку HR-процесів, організаційної структури та людського капіталу з подальшим формуванням практичних рекомендацій щодо їх удосконалення. Обґрунтовано, що регулярне проведення аудиту персоналу сприяє підвищенню прозорості кадрової політики, зниженню управлінських ризиків і зростанню ефективності використання трудового потенціалу.

Проаналізовано діагностичний інструментарій кадрового аудиту та визначено його ключові методи, показники й критерії оцінювання. Встановлено, що ефективність кадрового аудиту значною мірою залежить від комплексного застосування кількісних і якісних методів аналізу, поєднання економічних, соціально-психологічних і організаційних підходів, а також коректної інтерпретації отриманих результатів. Особливу увагу приділено системі показників оцінювання кадрового потенціалу, яка дає змогу виявити дисбаланси

у структурі персоналу, рівні кваліфікації, використанні робочого часу та мотивації працівників. Доведено, що використання модульного підходу до оцінювання результатів і якості праці підвищує аналітичну цінність аудиту та забезпечує його практичну спрямованість.

Розкрито особливості розвитку онлайн-аудиту персоналу в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що цифровізація кадрових процесів і поширення дистанційних форм взаємодії створюють передумови для трансформації традиційних підходів до аудиту персоналу. Онлайн-аудит визначено як ефективний інструмент забезпечення безперервності кадрового контролю, зниження витрат і підвищення оперативності управлінських рішень в умовах підвищеної нестабільності. Водночас встановлено наявність низки обмежень, пов'язаних із недостатньою стандартизацією процедур, технічними ризиками та складністю повної формалізації експертних оцінок. Незважаючи на це, доведено, що розвиток онлайн-аудиту персоналу є перспективним напрямом удосконалення HR-аналітики, особливо для підприємств, що функціонують в умовах кризових і воєнних викликів.

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз та оцінку ефективності діяльності служби управління персоналом ТОВ «Олійно-екстракційний завод “Укрпромоіл”» з урахуванням галузевої специфіки підприємства та особливостей функціонування в умовах воєнного стану. Проведене дослідження дало змогу сформулювати цілісне уявлення про організаційні, кадрові та управлінські аспекти діяльності підприємства, а також визначити ключові проблеми й резерви підвищення ефективності HR-системи.

Встановлено, що ТОВ «ОЕЗ “Укрпромоіл”» є сучасним підприємством із повним виробничим циклом, яке займає стійкі позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках олійно-жирової продукції. Проаналізовано вплив зовнішніх чинників, зокрема воєнних ризиків, логістичних обмежень та енергетичної нестабільності, на результати господарської діяльності підприємства. Водночас доведено, що збереження виробничих потужностей, диверсифікований асортимент продукції та адаптивна стратегія розвитку створюють передумови

для стабільного функціонування підприємства. Організаційна структура управління персоналом загалом відповідає масштабам і специфіці діяльності заводу, проте характеризується високим рівнем централізації управлінських рішень, що підвищує навантаження на керівний склад і ускладнює оперативність реагування на кадрові проблеми.

У межах аналізу кадрового забезпечення та діяльності служби управління персоналом встановлено, що підприємство укомплектоване персоналом, необхідним для забезпечення безперервності виробничого процесу. Разом із тим виявлено низку проблемних аспектів, зокрема нерівномірність кадрової структури за віковими та кваліфікаційними ознаками, обмежені можливості внутрішнього кадрового резерву та недостатній рівень системності в управлінні професійним розвитком працівників. Аналіз показників руху персоналу та використання робочого часу засвідчив наявність потенційних втрат, пов'язаних із плинністю кадрів і нераціональною організацією окремих трудових процесів, що негативно впливає на загальну ефективність використання людського капіталу.

Оцінювання ефективності HR-процесів показало, що на підприємстві функціонують базові механізми кадрового адміністрування, дотримуються вимоги трудового законодавства та забезпечується формальна стабільність кадрової роботи. Водночас діяльність служби управління персоналом переважно має операційний характер і недостатньо орієнтована на аналітичну підтримку стратегічних управлінських рішень. Застосування інструментів HR-аналітики та кадрового аудиту носить фрагментарний характер, що обмежує можливості своєчасного виявлення ризиків, прогнозування потреб у персоналі та оцінювання ефективності інвестицій у розвиток людського капіталу.

Проведений у розділі аналіз дозволив дійти висновку, що підвищення результативності діяльності служби управління персоналом ТОВ «ОЕЗ “Укрпромоіл”» потребує переходу від переважно адміністративної моделі управління кадрами до аналітично орієнтованої HR-системи. Актуальними є завдання впровадження елементів кадрового аудиту на регулярній основі,

удосконалення системи оцінювання персоналу, розвитку кадрового резерву та підвищення ролі HR-служби у формуванні й реалізації стратегії розвитку підприємства.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи проведено поглиблений аналіз напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства з використанням кадрового аудиту як інструменту HR-аналітики, з урахуванням сучасних соціально-економічних умов і функціонування підприємства.

Доцільно зазначити, що як зарубіжна, так і вітчизняна практика свідчить, що аудит у сучасних умовах є невід'ємною складовою функціонування ринкової економіки будь-якої держави. Використання передових технологій управління персоналом у закордонних компаніях, упровадження сучасних інформаційних систем обліку кадрів та автоматизація виробничих процесів зумовлюють потребу в об'єктивному оцінюванні системи управління персоналом, рівня її відповідності встановленим вимогам і умовам праці працівників на конкретних робочих місцях.

Встановлено, що у вітчизняній практиці застосування міжнародних стандартів аудиту також поступово поширюється, особливо протягом останніх років, однак рівень їх упровадження залишається нижчим порівняно з діяльністю провідних зарубіжних аудиторських компаній. В Україні кадровий аудит переважно зосереджується на оцінюванні трудового потенціалу та перевірці кадрової документації. Водночас результати як внутрішнього, так і зовнішнього кадрового аудиту, як правило, виявляють проблемні аспекти в управлінні персоналом, що зумовлює необхідність упровадження відповідних організаційних змін.

З метою підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом обґрунтовано доцільність упровадження у ТОВ «Олійно-екстракційний завод «Укрпромоіл» комплексного організаційно-кадрового аудиту як інструменту підвищення ефективності системи управління персоналом. Такий аудит розглянуто як системну експертну оцінку HR-процесів, організаційної структури та кадрового потенціалу, що дає змогу визначити

ступінь їх відповідності стратегічним орієнтирам розвитку підприємства, рівень використання людського капіталу та стан соціально-трудових відносин.

Встановлено, що визначення чітких об'єктів організаційно-кадрового аудиту, зокрема системи управління персоналом, організаційної структури, кадрового потенціалу та кадрової документації, а також поєднання роботи зовнішніх консультантів і фахівців кадрової служби підприємства, забезпечує комплексність, об'єктивність і практичну спрямованість аудиторських процедур. Проведені розрахунки строків і витрат на реалізацію проєкту свідчать про економічну доцільність його впровадження в базовому варіанті без прискорення, що дозволяє дотриматися запланованого графіка робіт і уникнути додаткових витрат, пов'язаних із понаднормовою працею.

Реалізація запропонованого підходу створює передумови для формування на підприємстві власної технології проведення кадрового аудиту, що в перспективі дає змогу здійснювати його на постійній основі без залучення зовнішніх консультантів. У результаті керівництво підприємства отримує цілісну та аналітично обґрунтовану інформацію про стан і перспективи розвитку кадрових ресурсів, можливості оптимізації розподілу функціональних обов'язків і відповідальності, а також чітко регламентовані процедури управління персоналом.

Загалом упровадження комплексного кадрового аудиту сприятиме підвищенню ефективності функціонування системи управління персоналом, зростанню конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, оптимізації чисельності персоналу та зниженню витрат на його утримання. Це, у свою чергу, забезпечує посилення управлінської стійкості підприємства, підвищення результативності його діяльності та формування підґрунтя для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10> (дата звернення: 28.12.2025)
2. Брінцева О. Г. Основні етапи та завдання кадрового аудиту на підприємстві. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2009. Вип. 20
3. Вартанова О. В., Скляр Є. П., Шестер І. В. Особливості формування персоналу міжнародної компанії. *Науковий вісник Херсонського державного університету: Серія «Економічні науки»*. 2015. №3. С. 50-54
4. Верига Ю. А. Аудит персоналу підприємства в комп'ютерному середовищі. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2010. № 4 (54). С.37–40. URL: <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/75/11851-audit-personalu-pidpriyemstva-v-komp-yuternomu-seredovishhi.html> (дата звернення: 16.12.2025)
5. Гаман Г. В. Аудит персоналу як основа оптимізації управління підприємством. Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу : матеріали доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 4–5 листопада 2021 р.) у 2-х ч. / за заг. ред. В. М. Лича. Ч. 1. Київ : КНУБА, 2021. С. 104–107.
6. Гаман, Г. Розвиток онлайн аудиту персоналу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-13>
7. Гетьман О.О. Проектування системи управління персоналом / О.О. Гетьман // Навчально-методичний посібник для студентів денної форми навчання, які навчаються за освітньо-кваліфікаційним рівнем «спеціаліст», «магістр» за галуззю знань 0305 «Економіка та підприємництво» за спеціальностями 7.03050501, 8.03050501 «Управління персоналом та економіка праці». – Дніпропетровськ: Дніпропетровська державна фінансова академія,

2012. - 74 с.

8. Грідін О. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. (62). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29> (дата звернення: 28.12.2025).

9. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2017. Вип. 185. С. 160–172. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_22 (дата звернення: 28.12.2025).

10. Грідін О.В. Загальні тенденції та характерні аспекти digital-трансформації сфери HRменеджменту. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 3 (40). С. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2>. http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/40_2023/4.pdf (дата звернення: 28.12.2025)

11. Гуцаленко Л.В., Марченко С.О. Реалії аудиту у вітчизняній та зарубіжній практиці. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6. С. 349–354. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/60.pdf (дата звернення: 25.12.2025)

12. Даниленко О.А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 252–259. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-252-259> URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-7_0-pages-252_259.pdf (дата звернення: 28.12.2025)

13. Жуковська А. Кадровий аудит як інструмент комплексної оцінки ефективності кадрового менеджменту. *Наука молода : зб. наук. праць молодих вчених THEU*. 2009. № 12. С. 21-27. URI: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/24637> (дата звернення: 11.12.2025).

14. Кодекс законів про працю України. Кодекс України; Закон, Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII станом на 12.10.2025 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 01.12.2025).

15. Конституція України. Верховна Рада України; Конституція України,

Конституція, Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР станом на 01 січня 2020 року.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/254к/96-вр> (дата звернення: 11.12.2025).

16. Костишина Т. А., Семикіна А. В., Костишина А. І. HR-аналітика як інструмент прогнозування розвитку особистісного потенціалу співробітників. 2025. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.7-19](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.7-19)

17. Коцура., Островерхов В., Дяків О., Прохоровська С. Аудит персоналу та HR-аналітика як інструменти ефективного управління персоналом організації. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2024. №1(29), 87-93. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarpsu2024.29.087>

18. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посібник] / Н.С. Краснокутська. – Х.: ХДУХТ, 2004. – 587 с

19. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Аудит персоналу як засіб забезпечення ефективності управлінської діяльності на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 36-42.

20. Лебединська О. С. Особливості технології проведення аудиту персоналу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. URL: http://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-11_0-pages-323_327.pdf (дата звернення: 16.12.2025)

21. Лебединська О.С. Зміст аудиту персоналу в системі аудиторських перевірок. *Культура народів Причорномор'я*. 2007. № 103. С. 233-237. URI: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/handle/123456789/97988> (дата звернення: 13.12.2025).

22. Панченко О. Роль кадрового аудиту в ризикорієнтованому управлінні підприємством. *Вчені записки Університету «КРОК»* 2024. №4 (76), С. 155-164. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/867> (дата звернення: 18.12.2025)

23. Пилипенко І. І. Аудит: підручник / наук. ред. І. І. Пилипенка; Нац. акад. статистики, обліку та аудиту. – К.: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2015. – 643 с.

24. Погорєлова Т. О., Свічкарь А. А. Дослідження інноваційних підходів

до формування кадрового потенціалу. *Економічні науки* 2016. № 47 (1219) URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/29388/1/vestnik_KhPI_2016_47_Pohorielova_Doslidzhennia.pdf (дата звернення: 16.12.2025)

25. Положення про Державну службу України з питань праці. Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 11.02.2015 № 96 станом на 24 липня 2025 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/96-2015-п> (дата звернення: 1.12.2025).

26. Про відпустки. Закон України від 15.11.1996 № 504/96-ВР станом на 12.10.2025 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр> (дата звернення: 01.12.2025).

27. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування. Закон України від 09.07.2003 № 1058-IV станом на 07.09.2025 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15> (дата звернення: 01.12.2025).

28. Про колективні договори і угоди. Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII станом на 11.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення: 01.12.2025).

29. Про оплату праці. Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР станом на 24.08.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр> (дата звернення: 01.12.2025).

30. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб. Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20> (дата звернення: 01.12.2025).

31. Про охорону праці. Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII станом на 12.09.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення: 01.12.2025).

32. Прокопець Л. В., Овсієнко В. В. Дослідницькі підходи до аудиту персоналу. *Бізнес-навігатор*. 2019. Випуск 2 (51). С. 99-102.

33. Рачинський А. П. Аудит персоналу як технологія забезпечення

ефективності систем управління персо-налом органів влади : навч.-метод. матеріали / уклад Н.А. Коняшина. Київ : НАДУ, 2013. 36 с

34. Савченко-Сватко О. М. Діагностичний інструментарій аудиту персоналу. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2009. № 2. С. 32–42

35. Україна встановила декілька рекордів із переробки олійних культур. *ArgoTer*. 2024. URL: <https://agroter.com.ua/2024/09/21/ukrayina-vstanovyla-dekilka-rekordiv-iz-pererobky-olijnyh-kultur/> (дата звернення: 1.12.2025).

36. Урусова З. П., Баклаженко Ю. В. Аудит персоналу як засіб забезпечення ефективної управлінської діяльності. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 13. С. 1423-1427.

37. Фріман Є. М. Організаційні засади аудиту персоналу при прийнятті кадрових рішень на підприємстві. *Проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 151–154

38. Цивільний кодекс України. Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV станом на 18 листопада 2025 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 01.12.2025).

39. Челядінова Н.Г., Куделя В.І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 69. С. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct69-22> (дата звернення: 28.12.2025)

40. Шилець О. Професійний аудит як засіб мобілізації персоналу в умовах світової економічної кризи. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2010. № 15. С. 49-53. URL: <http://rarrpsu.tneu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/57/57> (дата звернення: 16.12.2025)

41. Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D. The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. Boston: Harvard Business School Press, 2001. 235 p.

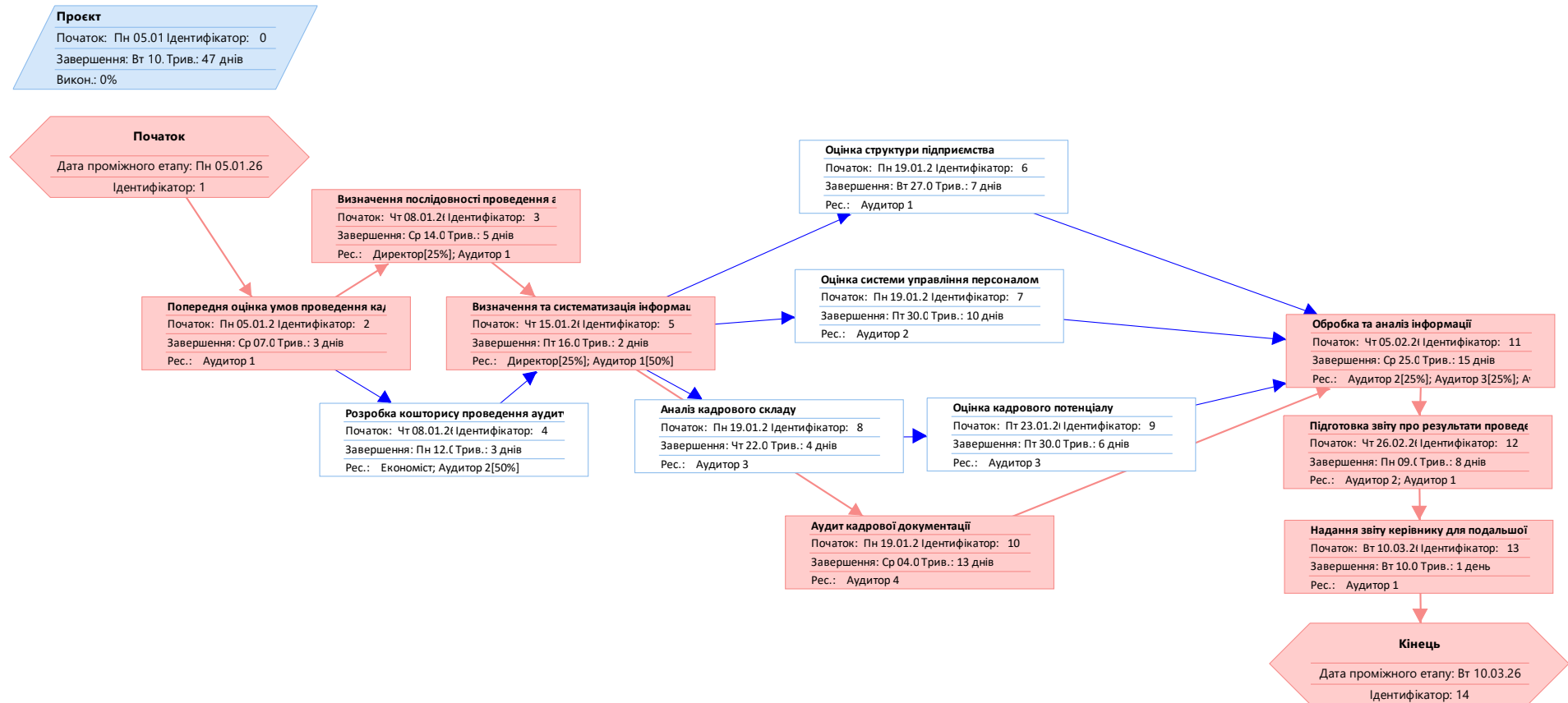
42. Boudreau J.W., Ramstad P.M. Beyond HR: The New Science of Human Capital. Boston: Harvard Business School Press, 2007. 288 p.

43. Fitz-enz J. The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments. New York: AMACOM, 2010. 256 p

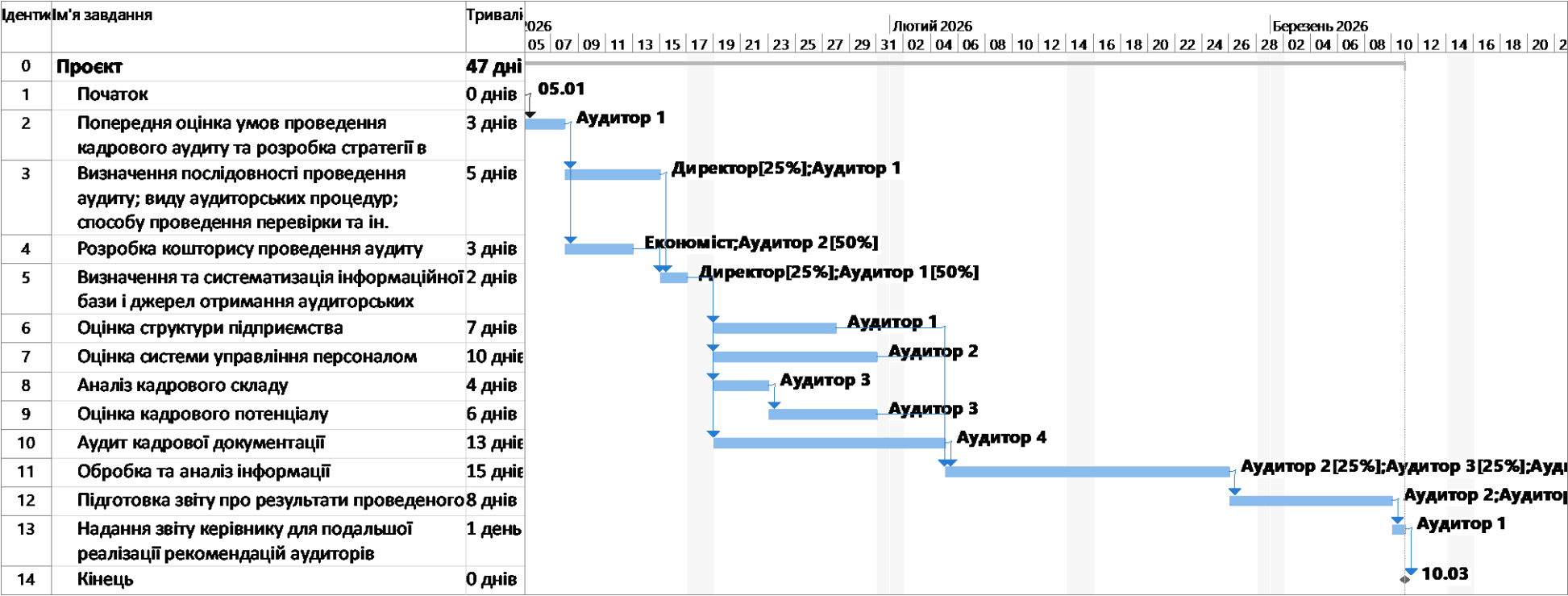
44. Rasmussen T., Ulrich D. Learning from practice: How HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*. 2015. Vol. 44, No. 3. P. 236–242
45. Tursunbayeva A., Di Lauro S., Pagliari C. Human resource analytics: A systematic literature review and future directions. *Human Resource Management Review*. 2018. Vol. 28, No. 1. P. 100–115.

ДОДАТКИ

Сітьовий графік побудований в системі MS Project



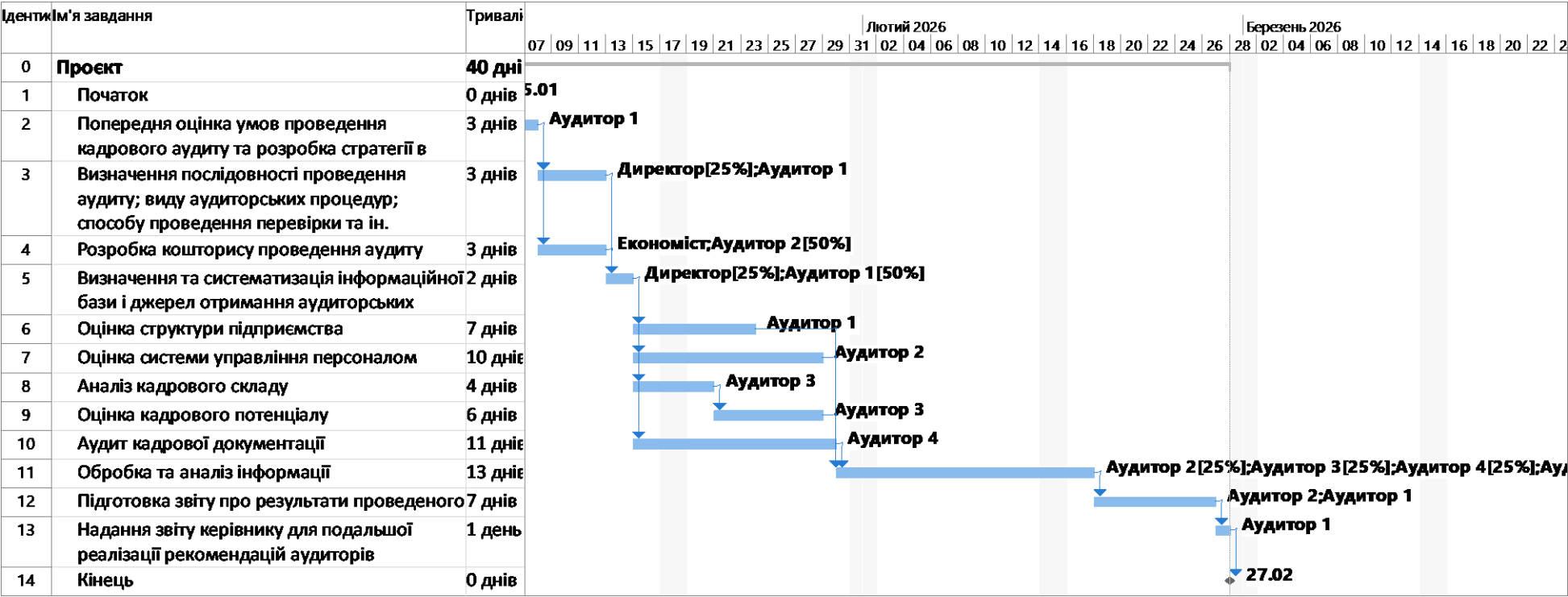
Діаграма Ганта



Аркуш завдань

Ідентифі	м'я завдання	Тривалість	Початок	Завершення	Витрати	Робота
0	Проект	47 днів	Пн 05.01.26	Вт 10.03.26	70 390,00 ₴	698 год
1	Початок	0 днів	Пн 05.01.26	Пн 05.01.26	0,00 ₴	0 год
2	Попередня оцінка умов проведення кадрового аудиту та розробка стратегії в частині проведення аудиту	3 днів	Пн 05.01.26	Ср 07.01.26	2 400,00 ₴	24 год
3	Визначення послідовності проведення аудиту; виду аудиторських процедур; способу проведення перевірки та ін. Погодження плану та робочої документації.	5 днів	Чт 08.01.26	Ср 14.01.26	5 250,00 ₴	50 год
4	Розробка кошторису проведення аудиту	3 днів	Чт 08.01.26	Пн 12.01.26	3 840,00 ₴	36 год
5	Визначення та систематизація інформаційної бази і джерел отримання аудиторських доказів	2 днів	Чт 15.01.26	Пт 16.01.26	1 300,00 ₴	12 год
6	Оцінка структури підприємства	7 днів	Пн 19.01.26	Вт 27.01.26	5 600,00 ₴	56 год
7	Оцінка системи управління персоналом	10 днів	Пн 19.01.26	Пт 30.01.26	8 000,00 ₴	80 год
8	Аналіз кадрового складу	4 днів	Пн 19.01.26	Чт 22.01.26	3 200,00 ₴	32 год
9	Оцінка кадрового потенціалу	6 днів	Пт 23.01.26	Пт 30.01.26	4 800,00 ₴	48 год
10	Аудит кадрової документації	13 днів	Пн 19.01.26	Ср 04.02.26	10 400,00 ₴	104 год
11	Обробка та аналіз інформації	15 днів	Чт 05.02.26	Ср 25.02.26	12 000,00 ₴	120 год
12	Підготовка звіту про результати проведеного аудиту	8 днів	Чт 26.02.26	Пн 09.03.26	12 800,00 ₴	128 год
13	Надання звіту керівнику для подальшої реалізації рекомендацій аудиторів	1 день	Вт 10.03.26	Вт 10.03.26	800,00 ₴	8 год
14	Кінець	0 днів	Вт 10.03.26	Вт 10.03.26	0,00 ₴	0 год

Діаграма Ганта прискореного за часом проєкту



Аркуш завдань прискореного за часом проекту

Ідентифі	м'я завдання	Тривалість	Початок	Завершення	Витрати	Робота
0	Проект	40 днів	Пн 05.01.26	Пт 27.02.26	77 290,00 €	698 год
1	Початок	0 днів	Пн 05.01.26	Пн 05.01.26	0,00 €	0 год
2	Попередня оцінка умов проведення кадрового аудиту та розробка стратегії в частині проведення аудиту	3 днів	Пн 05.01.26	Ср 07.01.26	2 400,00 €	24 год
3	Визначення послідовності проведення аудиту; виду аудиторських процедур; способу проведення перевірки та ін. Погодження плану та робочої документації.	3 днів	Чт 08.01.26	Пн 12.01.26	7 350,00 €	50 год
4	Розробка кошторису проведення аудиту	3 днів	Чт 08.01.26	Пн 12.01.26	3 840,00 €	36 год
5	Визначення та систематизація інформаційної бази і джерел отримання аудиторських доказів	2 днів	Вт 13.01.26	Ср 14.01.26	1 300,00 €	12 год
6	Оцінка структури підприємства	7 днів	Чт 15.01.26	Пт 23.01.26	5 600,00 €	56 год
7	Оцінка системи управління персоналом	10 днів	Чт 15.01.26	Ср 28.01.26	8 000,00 €	80 год
8	Аналіз кадрового складу	4 днів	Чт 15.01.26	Вт 20.01.26	3 200,00 €	32 год
9	Оцінка кадрового потенціалу	6 днів	Ср 21.01.26	Ср 28.01.26	4 800,00 €	48 год
10	Аудит кадрової документації	11 днів	Чт 15.01.26	Чт 29.01.26	12 000,00 €	104 год
11	Обробка та аналіз інформації	13 днів	Пт 30.01.26	Вт 17.02.26	13 600,00 €	120 год
12	Підготовка звіту про результати проведеного аудиту	7 днів	Ср 18.02.26	Чт 26.02.26	14 400,00 €	128 год
13	Надання звіту керівнику для подальшої реалізації рекомендацій аудиторів	1 день	Пт 27.02.26	Пт 27.02.26	800,00 €	8 год
14	Кінець	0 днів	Пт 27.02.26	Пт 27.02.26	0,00 €	0 год