УДК 331.1.642.4:339.9

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.58-3>**Турчіна С.Г.,**кандидат економічних наук, доцент,
*Сумський національний аграрний університет***Дашутіна Л.О.,**кандидат економічних наук, доцент,
*Сумський національний аграрний університет***Turchina Svetlana,**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
*Sumy National Agrarian University***Dashutina Ludmila,**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Sumy National Agrarian University

КАДРОВА ПОЛІТИКА АУДИТОРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ – НАДАВАЧІВ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТАМ ЗЕД

Турчіна С.Г., Дашутіна Л.О. Кадрова політика аудиторських підприємств – надавачів послуг суб'єктам ЗЕД. У статті розглянуто роль та значення кадрової політики в системі управління аудиторських підприємств – надавачів послуг суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності. Виокремлено основні проблеми, що перешкоджають належному здійсненню кадрової політики, намічено перспективні напрями щодо підвищення ефективності кадрової політики для більшості аудиторських компаній за умов розвитку зовнішньоекономічних відносин. Серед перспективних напрямів слід назвати виділення серед працівників фірми досвідченого представника для внутрішнього консультування персоналу фірми, розроблення програм розвитку персоналу та здійснення контролю за їх виконанням. В контексті визначеної проблематики авторами акцентовано увагу на провідній ролі менеджерів. За матеріалами приватного підприємства аудиторської фірми «Зевс» (м. Суми) проаналізовано економічні показники її розвитку, напрацьовано пропозиції щодо вдосконалення системи менеджменту персоналу в досліджуваному підприємстві.

Ключові слова: суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності, персонал, кадрова політика, управління персоналом, аудиторська компанія, формування, фактори впливу.

Турчина С.Г., Дашутина Л.А. Кадровая политика аудиторских компаний – поставщиков услуг субъектам ВЭД. В статье рассмотрены роль и значение кадровой политики в системе управления аудиторских предприятий – поставщиков услуг субъектам внешнеэкономической деятельности. Выделены основные проблемы, которые препятствуют надлежащему осуществлению эффективной кадровой политики, намечены перспективные направления касательно повышения эффективности кадровой политики для большинства аудиторских компаний в условиях развития внешнеэкономических отношений. Среди перспективных направлений следует назвать выделение среди сотрудников фирмы опытного представителя для внутреннего консультирования персонала фирмы, разработку программ развития персонала и осуществления контроля над ее выполнением. В контексте определенной проблематики авторами акцентировано внимание на ведущей роли менеджеров. По материалам частного предприятия аудиторской фирмы «Зевс» (г. Сумы) проанализированы экономические показатели ее развития, наработаны предложения касательно усовершенствования системы менеджмента персонала в исследуемом предприятии.

Ключевые слова: субъекты внешнеэкономической деятельности, персонал, кадровая политика, управление персоналом, аудиторская компания, формирование, факторы влияния.

Turchina Svetlana, Dashutina Ludmila. Personnel policy of audit companies which provides services to FEA entities. In the conditions of the world economy globalization and competition growth, foreign economic entities are increasingly in need of an objective and independent audit for the sake of reducing transaction costs, streamlining business processes and more stable and predictable development. The main task of audit companies is to create the conditions for comfortable work, training and staff development, because the main resource of these companies is people. However, this task is far from being fully addressed. Working in research companies is accompanied by significant overload and constant stress at work and ultimately leads to burnout at work. The purpose of the article is to clarify the problematic issues of the personnel policy of audit companies providing services to FEA entities and to identify areas that will help improve it. The role and importance of personnel policy in the management system of audit firms providing services to foreign economic activity entities are considered. Major problems that impede the proper implementa-

tion of personnel policy and promising areas that are characteristic for improving the effectiveness of personnel policy in the context of the development of foreign economic relations of most audit companies are highlighted. Among such promising areas, the authors propose: the selection of an experienced motivated representative of the firm for internal consulting of the firm's staff; monthly consulting by the head of the firm or his deputy of the personnel of the audit firm on professional ethics; developing staff development programs and monitoring their implementation, etc. In the context of the problem, the authors focus on the leading role of managers. Economic indicators of development are analyzed on the basis of private enterprise audit firm "Zeus" (Sumy) and proposals for improvement of personnel management system developed in the studied enterprise. The authors share scientific views and argue that the effectiveness of management of any business unit should be evaluated by identifying changes in such indicators as: implementation of production plans, improving productivity and profitability, production of products (provision of services), etc. An important area of improvement of personnel policy is the analysis of the ratio of management costs (administrative costs) with the received profit this is emphasized in the article.

Key words: subjects of foreign economic activity, personnel, personnel policy, personnel management, audit company, formation, factors of influence.

Постановка проблеми. Постійні економічні трансформації в українському суспільстві, вихід вітчизняних підприємств на зовнішні ринки, залучення ними іноземних інвестицій вимагають від суб'єктів господарювання прийняття своєчасних та правильних управлінських рішень на основі достовірної фінансової інформації, отримання якої значним чином залежить від проведення об'єктивного та незалежного аудиту. Це висуває нові вимоги до діяльності аудиторів, забезпечення ними якості аудиту та супутніх аудиторських послуг для суб'єктів ЗЕД.

Отже, для більш ефективного здійснення їх зовнішньоекономічної діяльності, зниження транзакційних витрат, раціоналізації бізнес-процесів та більш стабільного й прогнозованого розвитку суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності все частіше потребують належної аудиторської допомоги. З огляду на це в аудиторських компаніях кадрова політика відіграє вирішальну роль, а її вдосконалення є шляхом надання якісних аудиторських послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розроблення теоретичного змісту та прикладного характеру визначеної проблематики здійснили такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Т. Базаров, Л. Батченко, О. Громов, Л. Євченко, О. Єгоршин, Б. Єрьомін, А. Кібанов, М. Курбатов, О. Лобанов, С. Самигін, Л. Шаульська. Водночас більшість дослідників кадрової політики визначає як генеральний напрям у кадровій роботі, тобто сукупність операцій набору, відбору, розташування, ротації, переміщення, оцінювання та розвитку персоналу підприємства. Однак за наявних умов розвитку євроінтеграційних процесів, вільної конкуренції, зокрема в роботі аудитора в контексті міжнародної прийнятності та надійності послуг, актуальними є питання пошуку ефективних методів удосконалення кадрової політики, застосування наукових підходів до оцінювання ефективності менеджменту.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є розкриття проблемних питань кадрової політики аудиторських підприємств – надавачів послуг суб'єктам ЗЕД та виокремлення напрямів, що сприятимуть її вдосконаленню.

Виклад основного матеріалу дослідження. Потреба в послугах аудиту виникла у зв'язку з такими обставинами, як можливість надання необ'єктивної інформації з боку тих, хто її подає (адміністрація), у разі конфлікту між ними та користувачами цієї інфор-

мації (власники, інвестори, кредитор); залежність наслідків рішень, що приймаються (вони можуть бути дуже значними), від якості інформації; необхідність спеціальних знань для перевірки інформації; відсутність у користувачів інформації доступу до неї для оцінювання її якості.

Якість аудиторських послуг передбачає створення аудиторською фірмою (аудитором) такого інформаційного продукту (аудиторського звіту), який відповідає вимогам професійних стандартів, законодавчих та нормативних вимог, що регулює аудиторську діяльність та здатний задовольняти потреби користувачів [1, с. 20]. З огляду на те, що складність господарських операцій у сфері ЗЕД вимагає від аудиторів глибоких професійних знань і вжиття контрольних заходів щодо якості їх послуг, автори приєднуються до наявної наукової думки та вважають, що кадрова політика підприємств, що надають аудиторські послуги іншим підприємствам, особливо підприємствам зовнішньоекономічної спрямованості, є вирішальною.

Кадрова політика визначає основні принципи та філософію керівництва щодо людських ресурсів, розглядає питання забезпечення суб'єктів господарювання необхідним якісним та кількісним складом висококваліфікованих кадрів.

Погоджуємося з авторкою Н. Бакало, яка за результатами огляду різних наукових поглядів виділяє такі найбільш суттєві ознаки кадрової політики підприємства:

- сукупність принципів, правил, методів, ідей, форм, вимог, критеріїв роботи з персоналом, що є сутнісною визначеністю кадрової політики;
- напрям роботи з персоналом;
- спрямованість на формування, відтворення, розвиток, ефективне використання персоналу, його мотивацію, стимулювання.

Однак вважаємо, що варто в такому поділі виділити важливу складову частину кадрової політики, а саме наявність професійного менеджера (керівника). Від здібності менеджерів, проявів ними талантів на «ниві» управління кадрами залежить ефективність діяльності як будь-якого підприємства (аудиторської компанії), так і працівника (аудитора).

Для розкриття мети та напрацювання пропозицій дослідження здійснено за матеріалами невеликого приватного підприємства аудиторської фірми «Зевс» (м. Суми), що успішно працює на ринку аудиторських послуг з 2002 року.

Рис. 1. Структура надання послуг приватним підприємством аудиторською фірмою «Зевс»

Джерело: побудовано авторами за даними звітності приватного підприємства аудиторської фірми «Зевс» (м. Суми)

Основним напрямом діяльності компанії є надання аудиторських послуг (аудит фінансової звітності згідно з міжнародними стандартами фінансової звітності, який проводиться відповідно до вимог міжнародних стандартів аудиту), консультаційних послуг з ведення бухгалтерського обліку, юридичних послуг щодо оптимізації податків, представлення інтересів клієнтів із судово-бухгалтерської експертизи (рис. 1).

Споживачами зазначених послуг є представники різних галузей економіки, яким гарантується індивідуальний підхід, максимальне врахування особливостей бізнесу та побажань. Нині активними клієнтами та партнерами компанії є господарюючі суб'єкти різних форм власності та видів діяльності (рис. 2).

Представлений рис. 2 є свідченням того, що вартість наданих послуг у 2018 році порівняно з 2016 роком зросла на 748,1 тис. грн., або у 2,5 рази. Встановлено, що суб'єкти ЗЕД є активними користувачами послуг ПП АФ «Зевс», про що свідчать випереджаючі темпи росту вартості таких послуг.

Ресурсний потенціал дає змогу досліджуваному підприємству ефективно функціонувати та розвиватися, про що свідчать представлені у табл. 1 основні фінансово-економічні показники.

Вважаємо, для покращення основних економічних показників діяльності розглянутого суб'єкта керівництву необхідно працювати в напрямі розширення спектру надання послуг та приділяти більше уваги підвищенню їх якості, що щодо досліджуваного підприємства є можливим лише за умови високої кваліфікації, компетентності та досвіду персоналу, адже для того, щоби продовжити успіх компанії та підтримувати репутацію на ринку, персонал має володіти видатними навичками та відповідною кваліфікацією.

Дослідження якісного аспекту персоналу аудиторської фірми «Зевс» свідчать про високий кваліфікаційний рівень, оскільки всі десять її працівників мають вищу освіту та значний досвід практичної діяльності.

Нині у практиці управління персоналом у більшості компаній домінує підхід, який передбачає, що працівники мають самі піклуватися про свою кар'єру та професійний розвиток, уміти дорого себе «продавати» [3]. Однак для того, щоби робота всіх підрозділів була добре скоординованою, щоби фірма мала можливість максимально ефективно вирішувати поставлені перед нею завдання, досягалася спільна стратегія, необхідний правильний менеджмент персоналу. Керівник сучасного підприємства має досконало володіти

Рис. 2. Надані послуги аудиторською фірмою «Зевс» суб'єктам господарської діяльності

Джерело: узагальнено та опрацьовано авторами за даними підприємства

**Аналіз основних економічних показників розвитку
приватного підприємства аудиторської фірми «Зевс»**

Показник	Роки			Відхилення 2018 року від 2016 року, ±	
	2016	2017	2018	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	498,8	898,0	1246,9	748,1	250,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	156,2	293,8	411,6	255,40	263,5
Інші операційні витрати	295,3	672,9	724,1	428,80	245,2
Разом витрати	451,5	966,7	1135,7	684,20	251,5
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	47,3	-68,7	111,2	63,9	235,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	47,3	-68,7	111,2	63,9	235,1
Рівень рентабельності (збитковості), %	10,48	-7,11	9,79	-0,68	93,5
Валюта балансу, тис. грн.	303,4	249,8	351,4	48,00	115,8
Власний капітал, тис. грн.	292,0	223,3	306,7	15,0	105,0

Джерело: складено авторами за даними звітності приватного підприємства аудиторської фірми «Зевс» (м. Суми)

мистецтвом управління, ефективно поєднувати наявні ресурси, знати закони й принципи менеджменту, вміти правильно розподілити свій час, а головне, приймати правильні, виважені рішення.

В рамках розгляду визначеної проблематики встановлено, що нині немає єдиної загальноприйнятої методики оцінювання менеджменту персоналу, хоча ця тема не обділена увагою вітчизняних та зарубіжних авторів. Особливого значення, на нашу думку, заслуговує наукове обґрунтування професора Ф. Зінов'єва, який вважає, що оцінювати працю керівників та спеціалістів підприємств доцільно тільки з урахуванням загальних результатів праці колективу, яким вони керують [4]. Отже, поділяючи наукові погляди, ми вважаємо, що ефективність менеджменту будь-якої бізнес-одиниці варто оцінювати через виявлення змін основних показників, зокрема виконання планів, показників продуктивності праці, прибутку, виробництва продукції (надання послуг), чисельності управлінського персоналу. Також слушними є пропозиції щодо співставлення у звітному періоді порівняно з базисним затрат на управління та затрат на виробництво (в нашому разі – надання послуг). Варто відслідковувати співвідношення затрат на управління (адміністративних витрат) та отриманим прибутком. Якщо ж виявлено зменшення названих показників у звітному періоді порівняно з базисним та збільшення адміністративних витрат, то має місце зниження рівня ефективності управління, тобто ефективність діяльності управлінців ототожнюється з результатами роботи підприємства загалом. Отже, вважаємо, що викладена позиція щодо оцінювання ефективності апарату управління стосується підприємств будь-яких сфер діяльності, зокрема підприємств, орієнтованих на надання аудиторських послуг.

Висновки. В результаті вивчення передового вітчизняного та зарубіжного досвіду підприємств з аналогічними видами діяльності та за проведеними спостереженнями нами напрацьовано низку пропозицій щодо поліпшення якісних показників кадрової політики аудиторських фірм. Особливо актуальними, на нашу думку, будуть такі заходи для тих аудиторських компаній, які

надають послуги суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності. Серед них слід назвати такі заходи.

1) Серед працівників фірми слід виділити досвідченого представника (мотивуючи його), який би відповідав за внутрішнє консультування персоналу фірми та залучення спеціалістів. На цю особу можуть бути покладені обов'язки щоденного оновлення нормативно-довідкової бази щодо правового регулювання, бухгалтерського, податкового, статистичного, управлінського обліку, аналізу, аудиту тощо, а також проведення щомісячних семінарів для персоналу аудиторської фірми та залучених фахівців стосовно змін чинного законодавства в напрямі правового регулювання, бухгалтерського, податкового, статистичного, управлінського обліку, аналізу, аудиту тощо.

2) Доцільним було б, на нашу думку, проведення поточних консультацій щодо завдань, що виникають під час аудиту чи надання супутніх аудиторських послуг і стосуються бухгалтерського обліку, оподаткування, створення системи внутрішнього контролю замовника та її оцінювання, застосування аудиторських процедур, прийнятності й достатності аудиторських доказів, формулювання аудиторських висновків тощо.

3) Досить слушною є пропозиція авторського колективу [6] щодо проведення консультування персоналу аудиторської фірми з питань професійної етики, яке має бути покладено на керівника фірми та проводитися в офісі щомісячно згідно з планом, погодженим на початку року або кварталі.

4) Персоналу аудиторської фірми варто активніше самостійно підвищувати рівень своїх професійних знань через участь у семінарах, тренінгах, обов'язковому постійному підвищенні професійних знань аудиторів тощо.

Крім цього, задля вдосконалення кадрової політики керівництву необхідно розробити першочергові програми розвитку персоналу та здійснювати контроль за їх виконанням.

Отже, підсумовуючи викладене, можемо стверджувати, що добре налагоджена кадрова політика в підприємстві сприятиме значному поліпшенню основних показників його господарської діяльності.

Список використаних джерел:

1. Калінська Т. Сучасний стан і проблеми вітчизняного аудиту. *Бізнес-навігатор*. 2010. № 3. С. 20–22.
2. Бакало Н. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Економіка і регіон*. 2016. № 6(61). С. 71–75.
3. Morison R., Erickson T., Dychtwald K. Managing middlelscence. *Harvard Business Review*. 2006. March. P. 79–86.
4. Зінов'єв Ф., Брустінов Д., Пижинський Я. Сутність і складові організаційної культури підприємства. *Держава та регіони*. 2010. № 3. С. 46–50.
5. Бережной А. Методика оценки эффективности управленческого труда работников аппарата управления. *Методические указания*. Красноярск, 1981. С. 102.
6. Бондар В., Бондар Ю. Якість в аудиті та деякі аспекти управління якістю. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2015. № 1(31). С. 36–64.

References:

1. Kalinsjka T. (2010) Suchasnyj stan i problemy vitchyznjanogho audytu: naukova stattja [Current state and problems of national audit]. *Biznes-navighator*, no. 3, pp. 20–22.
2. Bakalo N. (2016) Efektyvnist upravlinnia kadrovoiu politykoiu pidpryemstva, shcho zdiisniue zovnishnoekonomichnu diialnist [Efficiency of management of personnel policy of the enterprise carrying out foreign economic activity]. *Ekonomika i rehion*, no. 6(61), pp. 71–75.
3. Morison R., Erickson T., Dychtwald K. (2006) Managing middlelscence / *Harvard Business Review*. March, pp. 79–86.
4. Zinov'jev F., Brustinov D., Pyzhynskij Ja. (2010) Sutnistj i skladovi orghanizacijnoi kuljture pidpryemstva [The essence and components of the organizational culture of the enterprise]. *Derzhava ta reghiony*, no. 3, pp. 46–50.
5. Berezhnoj A. (1981) Metodyka ocenky efektyvnosti upravlencheskogho truda robotnykov apparata upravleniya [Methods for assessing the effectiveness of management work of employees of the management apparatus] / *metodycheskye ukazanyja*. Krasnojarsk, pp. 102.
6. Bondar V., Bondar Ju. (2015) Jakistj v audyti ta dejaki aspekty upravlinnja jakistju [Audit quality and some aspects of quality managemen] *Problemy teoriji ta metodologiji bukhghaltersjkogho obliku, kontrolju i analizu* [Problems of theory and methodology of accounting, control and analysis], no. 1(31), pp. 36–64.