

ТОМЧУК

Олеся Валеріївна

xumana1968@gmail.com

УДК 658.5



к.е.н., доцент, Донецький
національний університет
імені Василя Стуса

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ ЗА ДІЯЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ: СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ, ПРОЦЕДУРИ ТА ЗНАЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

ADMINISTRATIVE CONTROL OF PERSONNEL ACTIVITY: ESSENCE, PRINCIPLES, PROCEDURES AND VALUE IN COMPANY MANAGEMENT

ТОМЧУК Olesia Valeriivna – PhD in Economics, Associate Professor, Donetsk National University after Vasyl Stus

У статті досліджено сутність управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства. Сутність управлінського контролю конкретизується через обґрунтування суттєвих його характеристик та основоположних принципів, розкриття та групування яких у роботі дає змогу стверджувати про важливість управлінського контролю у системі управління персоналом підприємства. Досліджені критерії оцінки кваліфікаційних вимог до персоналу при прийнятті на роботу. У результаті вивчення кількісних та якісних характеристик ефективності управлінського контролю, автором запропоновані контрольні процедури за діяльністю персоналу підприємства, застосування яких дасть змогу досягти показників їх результативності.

* * *

В статье исследована сущность управленческого контроля за деятельностью персонала предприятия. Сущность управленческого контроля конкретизируется через обоснование существенных его характеристик и основных принципов, раскрытие и группировка которых в работе позволяет утверждать о важности управленческого контроля в системе управления персоналом. Исследованы критерии оценки квалификационных требований к персоналу при приеме на работу. В результате изучения количественных и качественных характеристик эффективности управленческого контроля, автором предложены контрольные процедуры за деятельностью персонала предприятия, применение которых позволит достигать показателей их результативности.

* * *

Introduction. Experience of the leading world corporations allows to claim that high results are achieved by those organizations which attach great value to qualitative characteristics of personnel, constant improvement of qualification of workers, their professional and personal development, use of motivational mechanisms for the purpose of formation of a concept of own importance and participation in business which the enterprise is engaged in. For this reason human resource management, and in particular, control of its activity as a management function is necessary for ensuring the efficiency of activity of an enterprise, which seeks to receive high results, to be successful in business, to introduce innovations, to grow and develop.

Purpose. The purpose of the article is the research of the essence, the value, the principles and procedures of administrative control of activity of personnel of an enterprise and criteria for evaluation of qualification requirements to workers when hiring them.

Results. The essence of administrative control of the activity of personnel of an enterprise is investigated in the article. The essence of administrative control is concretized through the justification of its essential characteristics and basic principles, disclosure and grouping of which in work allows claiming the importance of administrative control in a personnel management system. The characteristics of administrative control allow to characterize it as a type of activity which is carried out by the following subjects of control at the enterprise: owners, chiefs (high management level); mid-level administrative personnel (managers appointed by the top management), low-level administrative personnel (workers within their functional duties).

The criteria for evaluation of qualification requirements to personnel when hiring are investigated, the accounting of which will allow avoiding a set of misunderstandings during the current work, discrepancies to the expected requirements, the ethical conflicts, loss of trust to workers from the administration.

Conclusion. As a result of studying of quantitative and qualitative characteristics of the efficiency of administrative control, the author offered procedures to control the activity of personnel of the enterprise the application of which will allow to reach indicators of their effectiveness.

Ключові слова: управління персоналом, контроль, внутрішній контроль, управлінський контроль за діяльністю персоналу, витрати на персонал, принципи управлінського контролю, процедури контролю

Ключевые слова: управление персоналом, контроль, внутренний контроль, управленческий контроль за деятельностью персонала, расходы на персонал, принципы управленческого контроля, процедуры контроля

Keywords: human resource management, control, internal control, administrative control of activity of personnel, expenses on personnel, principles of administrative control, control procedures

ВСТУП

Досвід провідних світових корпорацій дає змогу стверджувати, що найвищих результатів досягають ті організації, які надають великого значення якісним характеристикам персоналу, постійному удосконаленню кваліфікації працівників, їх професійному та особистісному розвитку, застосуванню мотиваційних механізмів з метою формування поняття власної значимості та причетності до справи, якою займається підприємство.

Невід'ємною характеристикою сучасного керівника є вміння працювати із підлеглими працівниками, – саме це і формує цінність управління для підприємства в умовах сьогодення, адже фахівці, які володіють сучасними знаннями у галузі управління персоналом, здатні забезпечити для бізнесу ефект синергії від використання усіх ресурсів: матеріальних, нематеріальних, фінансових, трудових, завдяки чому ефективність виробництва зростає в рази. Загальновідомо, що добре мотивований працівник здатний забезпечувати високу якість виробництва, а оскільки людський чинник відіграє вирішальну роль, то він стає головним фактором у виробничому процесі.

Саме тому управління персоналом, і зокрема, контроль за його діяльністю, як функція менеджменту, є необхідними для забезпечення ефективності діяльності підприємства, яке прагне отримувати високі результати, бути успішним у бізнесі, впроваджувати інновації, зростати та розвиватися.

Вагомий внесок у дослідження теоретичних та практичних проблем розвитку управлінського контролю та особливостей контролю у системі управління персоналом підприємства зробили такі вчені-економісти як: В.Д. Белік [1], Т.А. Бутинець [2], А.О. Гольд [3], В.Л. Дикань [4], Г.П. Засць [4], С.Ю. Кулакова [3], Н.М. Новікова [5], А.І. Орехова [6], Г.О. Партин [7], О.А. Подолянчук [8], Р.О. Савченко [9, 10], Н.М. Савченко [9], О.В. Шапаренко [6] та багато інших.

Г.О. Партин, досліджуючи особливості формування системи управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства та її інформаційно-аналітичне забезпечення, виділила проблему, яка полягає у недосконалому методичному управлінні персоналом, оскільки, як стверджує науковець, вітчизняні підприємства часто застосовують методи та інструменти управління персоналом без врахування видів діяльності, типів управління, сучасних потреб працівників [7].

Процес управління є невіддільним від контролю, оскільки це є одна із його найважливіших функцій, без якої менеджмент втрачає свою дієвість та ефективність. Так, науковець Т.А. Бутинець зазначає, що будь-яка управлінська діяльність містить у собі практично усі елементи контролю. Визначальним тут є те, що у контролі, ревізіях і перевітках можна спостерігати всю сукупність елементів управління, а на основі вивчення отриманої інформації вживати системних заходів стосовно усунення порушень, і за необхідності вносити зміни в основні параметри функціонування об'єктів перевірки. Звідси управлінська діяльність будь-якого суб'єкта господарювання за всіх позитивних складових потребує контролю і реагування за його наслідками.

[2].

А.І. Орехова та О.В. Шапаренко вважають, що найголовнішим і чи не єдиним способом управління персоналом є управлінський контроль, який визначено науковцями як окремий вид діяльності підприємства, який здійснюється з використанням конкретних методів, окремо розроблених і визначених керівництвом з метою ефективного, раціонального використання трудових, фінансових і матеріальних ресурсів, а також регулювання їх для отриманого бажаного результату та поставлених цілей [6].

Н.М. Новікова, акцентуючи у своїй праці увагу на важливості комунікацій в управлінській діяльності, відзначає важливість управлінського контролю як однієї із функцій управління, яка знаходиться поряд із плануванням, організацією, мотивацією та регулюванням [5].

Незважаючи на те, що наразі існує розроблена теоретична основа, що пов'язана із розвитком контролю як функції управління, однак недостатня увага приділяється управлінському контролю за діяльністю персоналу підприємства, що визначає необхідність та актуальність дослідження.

МЕТОЮ СТАТТІ є дослідження сутності, значення, принципів та процедур управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства та критеріїв оцінки кваліфікаційних вимог до працівників при прийнятті їх на роботу.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, законодавчі документи та ресурси Internet.

При проведенні дослідження використано наступні методи: абстрактно-логічний, монографічний, діалектичний, статистичний, аналізу та синтезу, індукції та дедукції.

РЕЗУЛЬТАТИ

Управління являє собою цілеспрямований вплив на об'єкт, яким може бути система, суб'єкт господарської діяльності, відділ, вид діяльності, сегмент, персонал підприємства. Сутність управління полягає у поєднанні різних функцій як окремих видів діяльності, кожна з яких передбачає собою виконання окремих, особливих завдань, забезпечуючи виконання стратегічних та оперативних цілей підприємства. Зокрема, це наступні функції: планування, організації, мотивації, контролю, координації та регулювання.

Усі функції управління поєднані між собою, тобто без належного планування неможливо організувати роботу підприємства, організувавши процес діяльності, необхідно мотивувати працівників задля досягнення ними вищих результатів. Без контролю неможливо керувати, і це є загальновідомо, адже некерована діяльність призводить до хаосу. Внаслідок контрольних процедур виявляється розбіжності між запланованими показниками та фактичними, крім того, можуть мати місце зловживання та шахрайство з боку працівників підприємства. У результаті отримання інформації, наданої службою (працівниками) системи внутрішнього контролю підприємства, управлінський персонал має

можливість приймати ефективні рішення та здійснювати координацію та регулювання діяльності.

Отже, контроль займає вагомe місце у сукупності функцій управління та полягає у спостереженні за об'єктом контролю, одержанні інформації, перевірки одержаних результатів стосовно відповідності зі стандартами, нормативами, запланованими показниками, виявлення відхилень з метою подальшого впливу на об'єкт перевірки (управління) для досягнення бажаного стану (результату діяльності).

Економічний контроль класифікується за різними ознаками, зокрема: за часом проведення – попередній, поточний (оперативний), наступний (ретроспективний); за джерелами інформації – документальний, фактичний комбінований; за формою проведення – ревізія, тематична перевірка, аудит, експертиза; за суб'єктами здійснення – державний, місцевий (муніципальний), незалежний, внутрішній, громадський.

Внутрішній контроль – це система, яка організовується керівником (власником) суб'єкта господарювання і забезпечує оцінку якості, ефективності та достовірності бухгалтерського обліку, облікової політики, збереження та використання майна підприємства, діяльності персоналу з метою виявлення відхилень від прийнятих принципів організації і ведення господарства. Тобто серед об'єктів внутрішнього контролю, зокрема, можна виділити наступні:

– систему бухгалтерського обліку та достовірність показників фінансової звітності;

– облікову політику, як сукупність принципів, методів та процедур, які використовує підприємство для ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності;

– стан, рух, умови зберігання, наявність майна (активів) підприємства;

– діяльність працівників підприємства, витрати на оплату праці, мотивацію, підвищення кваліфікації персоналу суб'єкта господарювання.

В.Ю. Фабіянська вважає, що облікову політику можна охарактеризувати як вибір методик, прийомів і способів ведення бухгалтерського обліку, які обираються із наведених в нормативних документах з методології бухгалтерського обліку у межах загальних правил і принципів його організації [11].

У межах внутрішнього контролю підприємства можна виділити його види: внутрішній аудит, бухгалтерський, технологічний, соціальний, управлінський контроль.

Враховуючи те, що активи підприємства та робоча сила є головними ресурсами підприємства, питання контролю набувають нового значення. Поєднання активів і робочої сили сприяє створенню доданої вартості. Саме система управлінського контролю має забезпечити ефективне використання активів та робочої сили та гарантувати певний рівень безпеки для людини [10].

О.А. Подолянчук, досліджуючи різні підходи до трактування сутності управлінського контролю, вважає, що управлінський контроль – це оцінювання виконуваних функціональних обов'язків співробітниками підприємства. Таким чином, управлінський контроль є видом внутрішньогосподарського контролю, який спрямований на досягнення мети діяльності підприємства. Управлінський контроль ще називають адміністративним і він здійснюється постійно як спеціальними підрозділами, так і керівниками різних рівнів управління і проявляється у формі ревізії, перевірки, внутрішнього аудиту всіх сторін діяльності суб'єкта господарювання та інших форм його здійснення [8].

На рис. 1 представимо сутність та основні характеристики управлінського контролю.

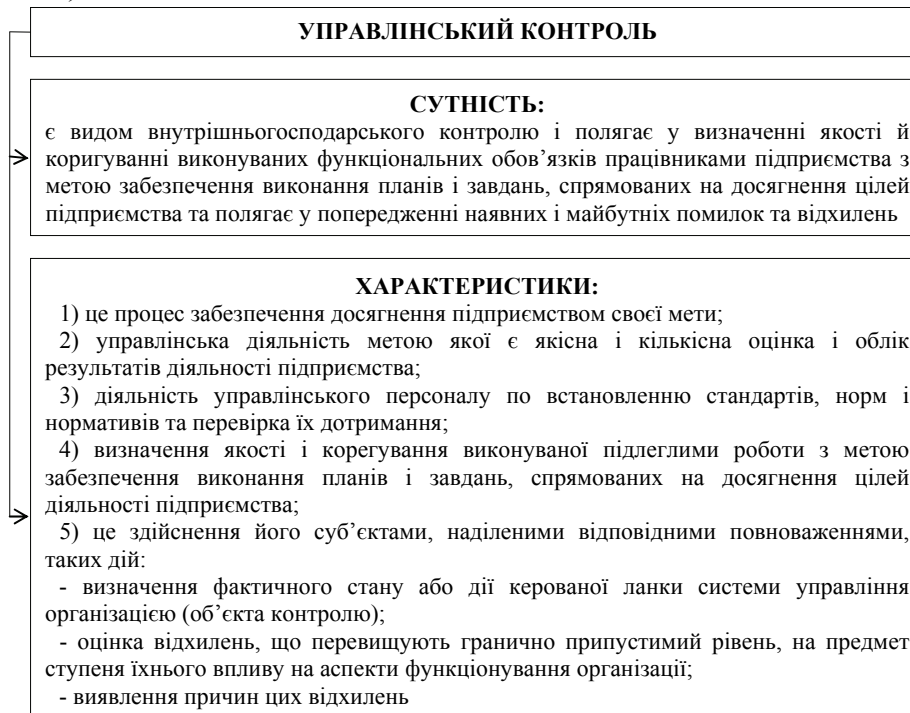


Рис. 1. Сутність управлінського контролю та його характеристики [сформовано автором на основі [1, 8]]

Характеристики управлінського контролю дають змогу характеризувати його як вид діяльності, яку провадять наступні суб'єкти контролю на підприємстві:

- власники, керівники (найвищий рівень управління);
- управлінський персонал середньої ланки (менеджери, призначені найвищим керівництвом);
- управлінський персонал нижчої ланки (працівники в межах своїх функціональних обов'язків).

Важливим завданням управлінського контролю є забезпечення ефективності використання усіх видів ресурсів: трудових, матеріальних, нематеріальних, фінансових, адже це має суттєвий вплив на кінцеві показники діяльності підприємства. Серед використовуваних підприємством ресурсів надзвичайно важливу роль відіграють трудові ресурси, або персонал суб'єкта господарювання, саме тому власник (керівник)

має застосовувати усі засоби управління персоналом, у т.ч. управлінський контроль.

Персонал – від слова персона (особистість), означає колектив працівників підприємства, які діють відповідно до умов трудового договору, забезпечуючи виконання функцій суб'єкта господарювання.

Кожне підприємство, забезпечуючи своє функціонування, несе витрати на персонал. Дослідження свідчать, що поняття витрати на персонал не є новим, і означає сукупність витрат в грошовій оцінці, що забезпечують функціонування підсистем системи управління персоналом з метою отримання вигод (економічних, соціальних) у майбутньому [3].

У табл. 1 відображені витрати на персонал підприємств України у розрізі видів економічної діяльності за 2010-2017 рр.

Таблиця 1

Витрати на персонал підприємств України у розрізі видів економічної діяльності за 2010-2017 рр., млн. грн.* [12]

Підприємства за видами економічної діяльності	Роки							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Сільське, лісове та рибне господарство	14353	18050	22301	23129	23558	28502	32994	43799
Промисловість	122812	146319	170564	176529	158301	169362	182066	230501
Будівництво	11024	12498	15197	13681	15183	11628	12613	18167
Оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	32326	42320	53312	49033	50034	58078	67879	94807
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	37278	43131	49861	51388	45049	54843	62259	82314
Тимчасове розміщення й організація харчування	2667	3091	4136	4214	3372	3486	3881	5908
Інформація та телекомунікація	10618	11662	13004	14090	14179	15642	17094	22056
Фінансова та страхова діяльність	3177	3669	4040	3552	3531	3662	4518	6124
Операції з нерухомим майном	5743	6736	7869	7491	6837	7991	8344	10871
Професійна, наукова та технічна діяльність	12065	13596	16438	16798	16727	18372	20218	24931
Діяльність у сфері адміністративних й допоміжних послуг	6370	7926	9549	10503	10700	11663	12657	17465
Освіта	1001	1243	830	796	724	821	931	1221
Охорона здоров'я	2120	2468	2737	2945	2307	3800	4508	6032
Мистецтво, спорт та відпочинок	1479	1888	2972	3178	3113	3815	3933	4455
Надання інших видів послуг	781	784	1098	897	810	895	897	1288
Разом	263803	315382	374106	378223	354425	392558	434790	569937

* дані наведено без урахування результатів діяльності банків та бюджетних установ, за 2014-2017 рр. без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частин окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Як видно із табл. 1 витрати на персонал підприємств України за досліджуваний період 2010-2017 рр. зросли більш, ніж удвічі і становили 569937 млн. грн. за 2017 р. Найбільші витрати на персонал у 2017 р.: у промисловості – 230501 млн. грн.; оптовій та роздрібній торгівлі, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – 94807 млн. грн.; транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність – 82314 млн. грн. Найменший рівень витрат на персонал у 2017 р. спостерігається в освіті та становить 1221 млн. грн.

В.Л. Дикань і Г.П. Заєць витрати на персонал трактують як інтегральний показник, який включає в себе витрати, пов'язані із залученням, винагородою, стимулюванням, використанням, розвитком, соціальним забезпеченням, організацією праці та поліпшенням її умов праці, звільненням персоналу. Це визначення фактично являє витрати на персонал як перелік витрат на певні напрямки роботи з персоналом [4].

Витрати на персонал (вартість робочої сили) визначаються за такими складовими групами: пряма оп-

лата; оплата за невідпрацьований час; премії та нерегулярні виплати; заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомоги в натуральній і грошовій формах; витрати на оплату житла працівників; витрати на соціальне забезпечення працівників; витрати на професійне навчання; витрати на утримання громадських служб; витрати на робочу силу, які не віднесені до інших груп; податки, що відносяться до витрат на робочу силу.

Ефективність управлінського контролю за діяльністю персоналу полягає відношенні корисного ефекту від зас-

тосування контрольних процедур до витрат на його здійснення.

Показники ефективності управлінського контролю науковці А.І. Орехова та О.В. Шапаренко умовно поділяють на якісні та кількісні. Кількісні можуть бути розраховані як відхилення від поставлених завдань, планів, норм у певних величинах. Якісні ж оцінюються наглядно [6].

Класифікацію кількісних та якісних показників ефективності управлінського контролю представлено у табл. 2.

Таблиця 2

Класифікація показників ефективності управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства залежно від можливості їх виміру [6]

Величини	Показники
Кількісні	Плинність кадрів
	Строки виконання наказів
	Використання необхідної кількості матеріалів для виробництва одиниці продукції
	Економічно впроваджений контроль (економічний ефект від провадження контролю є вищим за витрати на його здійснення)
	Динаміка зміни порушень зі сторони робітників
	Зменшення / ліквідація штрафів, накладених на виплати працівникам
	Дотримання встановлених часових стандартів
	Виконаний обсяг роботи за зміну
Загальні	Виконання плану, встановлених норм
	Виконання обов'язків працівниками
Якісні	Досягнення бажаного результату
	Атмосфера в колективі
	Авторитет управлінського персоналу
	Рівень трудової дисципліни
	Освіченість працівників
	Якість матеріальних ресурсів
	Доцільність витрат грошових коштів
	Уникнення крадіжок
	Зменшення / ліквідація факторів негативного впливу на функціонування підприємства
	Характеристика виробничого стану обладнання
	Репутація організації на ринку
	Конкурентоспроможність продукції

Отже, сутність управлінського контролю за діяльністю персоналу виявляється у наступних контрольних процедурах:

- контроль чисельності персоналу та його руху (плинності);
- контроль особистих та ділових якостей працівників з метою оцінки таких показників;
- перевірка дотримання працівниками виконання ними посадової інструкції;
- контроль дотримання персоналом встановлених часових стандартів виконання обов'язків;
- перевірка дотримання правил охорони праці;
- контроль за перепідготовкою кадрів та підвищенням їх кваліфікації;
- контроль за витратами на оплату праці та іншими витратами на персонал;
- перевірка ефективності мотиваційних заходів;
- контроль результативності праці персоналу.

Враховуючи багатогранність системи управлінського контролю, мета та зміст якого є більш складними і ширшими, ніж системи внутрішнього або технічного контролю, виникає безліч невизначених факторів її функціонування. А тому, реалізація управлінського контролю повинна бути у відповідності з певними принципами та вимогами. Як показує практика

використання управлінського контролю суб'єктами господарювання, йому притаманне використання багатьох принципів, що застосовується як системою внутрішнього контролю, так і власних специфічних принципів. Особливість принципів управлінського контролю впливають з його іманентності. Р.О. Савченко виділяє такі принципи управлінського контролю [10]:

- надійності, що передбачає належне використання процедур внутрішнього контролю, яке забезпечить економічну безпеку суб'єктів господарювання шляхом виявлення ризиків та загроз;
- підконтрольності – у межах підприємства має бути забезпечена чітка підконтрольність кожного суб'єкта внутрішнього контролю;
- своєчасності повідомлення – система внутрішнього контролю має оперативно повідомляти про виявлені відхилення у функціонуванні організаційної системи;
- інтеграції, що стосується забезпечення комунікативних зв'язків між працівниками різних функціональних напрямів;
- заінтересованості – керівники різних рівнів управління мають бути заінтересовані у ефективності використання методів і процедур системою внутрішнього контролю;

- компетентності – суб'єкти внутрішнього контролю мають перманентно доводити високий рівень своїх значень через проходження курсів підвищення кваліфікації, семінари, тренінги, вивчення прогресивного досвіду при використанні контрольних процедур;
- перманентності – передбачає застосування процедур внутрішнього контролю має відбуватися на постійній основі;
- пріоритетності – абсолютний контроль над звичайними незначними операціями не має сенсу і буде тільки відволікати сили від більш важливих завдань;
- планування – полягає у встановленні взаємозв'язку планових та фактичних показників;
- необхідності – у сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки суб'єкт господарювання не може функціонувати без врахування даних контрольного середовища;
- суттєвості – акцент при здійсненні контрольних процедур має здійснюватися на пріоритетних видах діяльності, видах виробництв, видах операцій, видах об'єктів бухгалтерського обліку;
- тенденційності – при здійсненні контрольних процедур суб'єкти управлінського контролю мають

враховувати не лише поточну інформацію про діяльність підприємства з орієнтацією на майбутні звітні періоди, але й брати до уваги інформацію за минулі періоди;

– винятковості – управлінський контроль має враховувати можливу дію форсмажорних обставин у господарській діяльності вітчизняних підприємств;

– прямого контролю – пов'язаний із суб'єктами контролю, які мають прямо контролювати обрані об'єкти у межах своїх повноважень із врахуванням своєї кваліфікації [10].

Отже, науковець виділяє чотирнадцять принципів управлінського контролю, які є основоположними положеннями, на яких ґрунтується поняття управлінського контролю, його значення в системі управління підприємством.

Н.М. Новікова вважає, що ефективність контролю у системі управління обумовлюється додержанням єдиних принципів, до яких належать: принцип цілісності, всебічності, системності, динамічності та адекватності. Більш детально розглянемо принципи управлінського контролю у табл. 3.

Таблиця 3

Принципи управлінського контролю [сформовано автором на основі [5]]

Принципи	Характеристика
Цілісності	Полягає у раціональному поєднанні форм, типів та видів контролю, які задовольняють вимоги управління комплексною контрольною інформацією по усіх об'єктах контролю, що у сукупності характеризують ефективність діяльності суб'єкта господарювання та його досягнуті результати
Всебічності	Даний принцип побудови контролю забезпечує управління інформацією з усіх напрямів та сфер діяльності підприємства з урахуванням взаємозв'язків процесів, які ця діяльність включає
Системності	Дотримання даного принципу обумовлює вимоги до побудови інформаційної системи в ході реалізації контролю як упорядкованої сукупності взаємопов'язаних складових напрямів та елементів, кожен з яких відіграє певну роль у досягненні загальних завдань контролю як функції управління
Динамічності	Цей принцип зобов'язує враховувати при побудові системи контролю постійні зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства під час підготовки та реалізації управлінських заходів. Принцип динамічності обумовлює відкритий характер системи контролю, готовність до розвитку, потребу в адаптації та удосконаленні
Адекватності	Принцип адекватності в побудові системи контролю потребує врахування особливостей об'єкта контролю конкретного підприємства, а також притаманних йому специфічних завдань та обмежень проведення управлінських процедур
Економічності*	Даний принцип передбачає врахування при побудові системи контролю економічного ефекту від її впровадження, що визначається шляхом порівняння вигод, які отримає підприємство завдяки її функціонуванню із витратами на її утримання (заробітна плата кваліфікованих працівників, які здійснюють перевірку)
Вчасності*	Передбачає оперативне здійснення контрольних процедур з метою виявлення порушень, недоліків, відхилень у діяльності підприємства та надання відповідної інформації керівництву для прийняття своєчасних управлінських рішень

* – пропозиція автора

Науковець Т.А. Бутинець зазначила, що якість здійснення внутрішнього контролю знаходиться у тісному взаємозв'язку з повагою та етичною поведінкою працівників, які його здійснюють. З цієї причини керівництво повинно звертати серйозну увагу на мораль та етичне виховання внутрішніх перевіряючих, саме тому важливою частиною політики керівництва фірми, пов'язаної із людськими ресурсами, має бути створення системи підбору, навчання, оцінки та стимулювання осіб, які виконують контрольні функції у фірмі [2].

З метою забезпечення ефективного підбору персо-

налу для виконання ним поряд із функціями менеджменту ще й контрольних функцій, керівництво підприємства має розробити спеціальні стандарти, які дали б змогу здійснювати об'єктивну оцінку кваліфікаційних характеристик працівників під час прийняття їх на роботу. Взагалі, стандарти – це документи, які встановлюють єдині правила стосовно тих чи інших сфер діяльності з метою приведення їх до єдиних базових вимог і затверджуються уповноваженим на це органом. Критерії, на яких мають базуватися стандарти оцінки кваліфікаційних вимог працівників при прийнятті їх на роботу, розглянемо у табл. 4.

Критерії оцінки кваліфікаційних вимог до персоналу при прийнятті на роботу

[сформовано автором на основі [2]]

Критерій	Характеристика критерію	Методи оцінки
Освітній рівень кандидатів	Він показує рівень підготовки кандидатів, який потрібен для адекватних функцій, які працівники виконуватимуть. Звичайно сфера знань підтверджується дипломом про закінчену освіту або відповідною ліцензією. Але не завжди наявність диплома або ліцензії є достатнім доказом рівня підготовки, а тому застосовується перевірка та оцінка освітнього рівня	Освітній рівень кандидатів доцільно оцінювати за допомогою застосування тестів або проведення співбесіди
Досвід, який кандидати повинні набути	Тут йдеться про специфічні знання, які не можна отримати у процесі навчання, а набуваються у процесі роботи. Природність завдань, які будуть виконуватися, вимагає від внутрішніх перевірочних призначення осіб, які працюватимуть в підприємницькій сфері. Проте це не є обов'язковим. Необхідно, щоб задачі, які виконуються ними до цього моменту давали йому можливість детально пізнати особливості господарсько-фінансової системи	Рівень набутого досвіду та якість отриманих в результаті цього знань можуть оцінюватися через тести та ділові ігри
Евентуальні успіхи, які кандидати одержали на попередній посаді	Наявність подібних успіхів показує, що дана особа набула значних позитивних якостей, таких як амбіційність, якість виконання обов'язків, високий рівень знань тощо, які можуть бути корисними і для фірми	Наявність успіхів можна визначити з автобіографії, мотиваційного листа відповідного кандидата та від наданих рекомендаційних листів, а якщо він від цієї фірми – копія протоколу рішення компетентного керівництва та персональні нагороди
Повага та етична поведінка	Повага та етична поведінка внутрішніх перевірочних мають важливе значення, оскільки ці службовці гарантують якість управлінської інформації, яка використовується менеджментом фірми. Оскільки оцінка таких якостей більшою мірою суб'єктивна, то необхідно, щоб компетентні керівники вживали заходи, з якими вона є об'єктивною	Оцінка здійснюється за допомогою заповнення анкет, вирішення задач або учать в ділових іграх, для результатів яких готують спеціальні протоколи
Вміння працювати в колективі	Це витікає з двох причин. Перша полягає у можливості здійснювати процедури контролю, в яких беруть участь декілька внутрішніх перевірочних. Подібна ймовірність виникла, коли потрібно перевіряти більшість структурних одиниць. Друга полягає в сутності діяльності внутрішніх перевірочних. Незалежно чи виконують внутрішні контрольні органи функції контролю, безперервно змушують працювати з різноманітними колективами, так як використовують їх інформацію	Оцінка здійснюється за допомогою заповнення анкет або учать у ділових іграх

Вважаємо, що використання перерахованих критеріїв оцінки при підборі персоналу для здійснення контрольних функцій дасть змогу уникнути при поточній роботі сукупності непорозумінь, невідповідності очікуваним вимогам, етичних конфліктів, втрати довіри до працівників з боку адміністрації.

ВИСНОВОК

Отже, неодмінною умовою ефективного функціонування сучасного підприємства є існування належного управлінського контролю за діяльністю персоналу. Управлінський контроль є одним із видів внутрішнього контролю підприємства і полягає у визначенні якості й коригуванні виконуваних функціональних обов'язків працівниками підприємства з метою забезпечення виконання планів і завдань, спрямованих на досягнення цілей підприємства та полягає у попередженні наявних і майбутніх помилок та відхилень.

Сутність управлінського контролю конкретизується через обґрунтування суттєвих його характеристик та основоположних принципів, розкриття та групування яких у роботі дає змогу стверджувати про важливість управлінського контролю у системі управління персоналом підприємства. В процесі вивчення кількісних та якісних характеристик ефективності управлінського контролю, автором запропоновані контрольні про-

цедури за діяльністю персоналу підприємства, застосування яких дасть змогу досягати показників їх результативності.

Список використаних джерел

1. Белік В.Д. Контроль в системі управління підприємством. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/1540/1/3.pdf>
2. Бутинець Т.А. Управлінський контроль та його елементи. Вісник ЖДТУ. Серія. Економічні науки. 2010. № 1. С. 31-37.
3. Кулакова С.Ю., Гольд А.О. Теоретичні аспекти дослідження витрат на персонал підприємства та їх ефективності. Ефективна економіка 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5639>
4. Дикань В.Л., Засць Г.П. Забезпечення ефективності менеджменту промислових підприємств на засадах управління витратами на персонал. Вісник економіки транспорту і промисловості. Менеджмент і маркетинг. № 62, 2018. С. 297-305.
5. Новікова Н.М. Контроль в управлінській діяльності. URL: <https://dSPACE.Uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/7531/1>
6. Орехова А., Шапаренко О. Ефективність управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 2 (6). С. 56-62.
7. Партин Г.О. Особливості формування системи управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства та її інформаційно-аналітичне забезпечення. URL:

http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12557/1/36181-185_Vis_722_menegment.pdf.

8. Подолянчук О.А. Управлінський контроль як вид внутрішньогосподарського контролю підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2015. №1. С. 117-126.

9. Савченко Р.О., Савченко Н.М. Види та стадії управлінського контролю. *Економіка та держава*. 2015. № 9. С. 70-73. URL: <http://www.economy.in.ua/>

10. Савченко Р.О. Конотація управлінського контролю. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 18. С. 33-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_18_8.

11. Фабіянська В.Ю. Облікова політика сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2006. № 12. С. 83-87.

12. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

References

1. Bielik V.D. Control in enterprise management system. *Journal of ZhDTU. Series. Economic Sciences*. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/1540/1/3.pdf> (in Ukrainian).

2. Butynets T.A. Management control and its elements. *Journal of ZhDTU. Series. Economic Sciences*. 2010. № 1. pp. 31-37 (in Ukrainian).

3. Kulakova S.Yu., Hold A.O. Theoretical aspects of research of expenses on the personnel of the enterprise and their efficiency. *Effective economy*, 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5639> (in Ukrainian).

4. Dykan V.L., Zaiets H.P. Ensuring the effectiveness of management of industrial enterprises on the basis of cost management for staff. *Bulletin of the Economy of Transport and*

Industry. Management and marketing. 2018. № 62. pp. 297-305 (in Ukrainian).

5. Novikova N.M. Control in management activities. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/7531/1> (in Ukrainian).

6. Oriekhova A., Shaparenko O. Effectiveness of managerial control over the personnel of the enterprise *Problems and prospects of economy and management*. 2016. № 2 (6). pp. 56-62 (in Ukrainian).

7. Partyn H.O. Features of the formation of a system of managerial control over the activities of the personnel of the enterprise and its information and analytical support. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12557/1/36181-185_Vis_722_menegment.pdf (in Ukrainian).

8. Podolianchuk O.A. Management control as a kind of internal control of the enterprise. *Economy. Finances. Management: topical issues of science and practice*, 2015. № 1. pp. 117-126 (in Ukrainian).

9. Savchenko R.O., Savchenko N.M. Types and stages of managerial control. *Economy and the state*. 2105. № 9. pp. 70-73. URL: <http://www.economy.in.ua/> (in Ukrainian).

10. Savchenko R.O. Concontation of managerial control. *Investments: practice and experience*. 2015. № 18. pp. 33-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_18_8 (in Ukrainian).

11. Fabiianska V.Yu. Accounting policy of agricultural enterprises. *Economy of agroindustrial complex*. 2012. № 12. pp. 83-87 (in Ukrainian).

12. State Statistics Service of Ukraine. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian).