

УДК 331.104.02

DOI: 10.31732/2663-2209-2024-75-120-132

## ОРГАНІЗАЦІЯ КАДРОВОГО АУДИТУ В КОМПАНІЇ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

**Оксана Мотузенко<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Аспірант, кафедра управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: motuzenko@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3434-9553>

## PERSONNEL AUDIT ORGANIZATION IN THE COMPANY: DOMESTIC AND FOREIGN EXPERIENCE

**Oksana Motuzenko<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>PhD student, Department of Management Technologies, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: motuzenko@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3434-9553>

**Анотація.** Кадровий аудит відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та безпеки кадрової політики компанії. Зростаюча складність управління людськими ресурсами в умовах глобалізації та конкурентного середовища зумовлює необхідність систематичного аналізу та вдосконалення HR-процесів. Вітчизняні та зарубіжні компанії стикаються з необхідністю комплексної оцінки кадрових процесів для підтримки стабільного розвитку та зменшення ризиків, пов'язаних із кадровою політикою. Кадровий аудит виступає ключовим інструментом у забезпеченні відповідності персоналу стратегічним цілям компанії, що робить його надзвичайно важливим для успішного функціонування організації. Мета статті полягає у дослідженні та порівнянні вітчизняного та зарубіжного досвіду організації кадрового аудиту, визначенні основних напрямків його застосування та наданні рекомендацій для покращення кадрового менеджменту в компаніях. Методи дослідження включають теоретичне узагальнення, абстрактно-логічний підхід, системний аналіз та синтез, порівняння. Ці методи дозволили систематизувати існуючі підходи до кадрового аудиту, виявити їх спільні риси та відмінності, а також оцінити їх ефективність у різних умовах. Основні результати дослідження полягають у виявленні трьох ключових аспектів кадрового аудиту: оцінка і перевірка кадрової документації, відповідність кадрового потенціалу цілям компанії, а також експертиза і консультативна підтримка у сфері управління персоналом. Було встановлено, що ці три компоненти є основними складовими кадрового аудиту, які забезпечують комплексний підхід до оцінки кадрових процесів. Результати також показали, що кадровий аудит є потужним інструментом для виявлення проблем у кадровій політиці та надання рекомендацій щодо їх усунення. Виявлено, що вітчизняний підхід акцентує увагу на відповідності законодавству, тоді як зарубіжний досвід більше зосереджений на оцінці ефективності HR-процесів та розвитку корпоративної культури. Впровадження кадрового аудиту на основі інтеграції вітчизняного та зарубіжного досвіду сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, що дозволить компаніям своєчасно ідентифікувати проблеми та здійснювати стратегічні корективи для досягнення бізнес-цілей.

**Ключові слова:** кадровий аудит; управління персоналом; аудит персоналу; ефективність HR-процесів; законодавчі вимоги; стратегічні цілі.

**Формули: 0; рис.: 0; табл.: 6, бібл.: 25**

**Abstract.** Personnel audit plays an important role in ensuring the effectiveness and safety of the company's personnel policy. The increasing complexity of human resources management in the conditions of globalization and competitive environment necessitates systematic analysis and improvement of HR processes. Domestic and foreign companies are faced with the need for a comprehensive assessment of personnel processes to support stable development and reduce risks associated with personnel policies. Personnel audit is a key tool in ensuring the compliance of personnel with the company's strategic goals, which makes it extremely important for the successful functioning of organizations. The purpose of the article is to research and compare the domestic and foreign experience of organizing a personnel audit, determine the main areas of its application and provide recommendations for improving personnel management in companies. Research methods include theoretical generalization, abstract-logical approach, system analysis and synthesis, comparison. These methods made it possible to systematize the existing approaches to personnel audit, identify their common features and differences, as well as evaluate their effectiveness in different conditions. The main results of the study are the identification of three key aspects of personnel audit: assessment and verification of personnel documentation, compliance of personnel potential with the company's goals, as well as expertise and consulting support in the field of personnel management. It was established that these three components are the main components of personnel audit, which provide a comprehensive approach to the evaluation of personnel processes. The results also showed that personnel audit is a powerful tool for identifying problems in personnel policy and providing

*recommendations for their elimination. It was found that the domestic approach emphasizes compliance with legislation, while foreign experience is more focused on evaluating the effectiveness of HR processes and the development of corporate culture. The introduction of personnel audit based on the integration of domestic and foreign experience will help increase the efficiency of personnel management, which will allow companies to identify problems in a timely manner and make strategic adjustments to achieve business goals.*

**Keywords:** *personnel audit; personnel management; personnel audit; efficiency of HR processes; legal requirements; strategic goals.*

**Formulas:** 0; **fig.:** 0; **tabl.:** 6; **bibl.:** 25

**Постановка проблеми.** Кадровий аудит завжди був і буде ключовим та основним направленням аналізу для забезпечення ефективності та безпеки в компанії кадрової політики. Традиційно компанії акцентуються на досягненні конкурентних переваг та зростанні доходів, але відповідальність за реалізацію стратегій супроводжується ризиками компанії. Недостатня ефективність може призвести до деструктивних наслідків на макро- та мікрорівні, включаючи ресурсні

дисбаланси та невідповідність кадрового потенціалу можуть призвести до великих та надзвичайних ризиків компанії. Кадровий аудит допомагає виявити та вирішити ці проблеми, забезпечуючи стабільність та безпеку компаніям.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Визначення кадрового аудиту на основі різних наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів наведено в табл. 1.

**Таблиця 1. Визначення кадрового аудиту, вітчизняний та зарубіжний досвід**

Визначення	Автор
Кадровий аудит – приведення в порядок кадрової документації на підприємстві. Полягає у виявленні недоліків ведення кадрової документації на підприємстві та наданні рекомендацій щодо приведення її у відповідність до вимог чинного законодавства України	Всеукраїнська асоціація кадровиків [19]
Кадровий аудит – це сучасний метод оцінки кадрової забезпеченості підприємства, відповідності кадрового потенціалу компанії її цілям і стратегії, перший етап побудови ефективної кадрової політики, інструмент підвищення результативності менеджменту та розвитку організації	Совершенна І. [19, с. 293]
Кадровий аудит – це комплекс процедур з перевірки коректності оформлення та ведення кадрового обліку відповідно до норм чинного законодавства	Донець М. [17, с. 6]
Кадровий аудит – це міждисциплінарний напрям досліджень, який знаходиться на межі таких галузей знань, як менеджмент, управління персоналом, трудове право, аудит, організаційна поведінка, охорона праці, соціологія, психологія, стратегічний та інноваційний менеджмент	Жуковська В. [8, с. 46]
Організаційно-кадровий аудит – це оцінка відповідності структурного та кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку з метою підготовки і прийняття стратегічних рішень на перспективу	Крушельницька О., Мельничук Д. [9]
З одного боку під кадровим аудитом розуміють оцінку співробітників з метою визначення відповідності їхньої кваліфікації посадам, що вони обіймають, а з іншого – аналіз ефективності використовуваних підприємством технологій управління персоналом	Немченко В., Хомутенко В., Хомутенко А. [10, с. 198]
Кадровий аудит повинен сприяти вирішенню питання ефективного формування та використання трудового потенціалу персоналу, його відповідності стратегії, створенню сприятливого психологічного середовища у колективі	Піронкова О. [13, с. 81]
Кадровий аудит – це певна перевірка внутрішньої кадрової документації підприємства на предмет відповідності вимогам чинного трудового законодавства, кадрового діловодства, створення алгоритмів кадрового документообігу, документальне оформлення прийому, звільнення, переведення працівників підприємства, відображення відпусток	Римар І. [14]

Визначення	Автор
Кадровий аудит – це система консультативної підтримки, аналітичної оцінки і незалежної експертизи структурного та кадрового потенціалів підприємства, його цілям і стратегії розвитку з метою підготовки і прийняття відповідних рішень у майбутньому	Романів С. [15]
Поняття «кадровий аудит» означає перевірку відповідності організаційної, функціональної і інформаційної структури, потенціалу працівників тим цілям, завданням і стратегії розвитку організації та вироблення на цій основі програми певних організаційних змін	Слівінська Н. [16]
Аудит персоналу є одним із тих інструментів, які не тільки дозволяють запобігти зазначеним негативним явищам, але й допомагають виявити та оцінити особистий потенціал працівників, провести дослідження на предмет їх відповідності вимогам корпоративної культури та ціннісним орієнтирам Компанії	Група компаній «V.I.P. Consulting» [20]
Аудит персоналу – це система консультативної підтримки, аналітичної оцінки та незалежної експертизи кадрового потенціалу організації, яка разом з фінансово-господарським аудитом дозволяє виявити відповідність кадрового потенціалу організації її цілям та стратегії розвитку	А. Кібанов [22, с. 617]
Аудит персоналу – це перевірка всієї документації стосовно організації та діяльності персоналу, яку здійснює компетентний незалежний працівник з метою визначення достовірності її звітності, обліку, повноти, відповідності діючому законодавству та встановленим нормам щоб визначити і виразити у своєму висновку ступінь відповідності цієї інформації встановленим критеріям	Є. Фріман [18, с. 152]
Аудит персоналу – це процес збору та аналізу інформації про трудовий потенціал та систему управління персоналом організації з метою їх комплексної оцінки на предмет відповідності цілям і стратегії розвитку, ефективності та відповідності чинному законодавству. Під комплексною оцінкою слід розуміти дослідження трудового потенціалу та системи управління персоналом з точки зору економічних, соціальних, технологічних, організаційних та правових аспектів їх функціонування	О.Олійник [12, с.47]
Audit is one of the basic issues in organisation and management. It consists of a number of constituent problems. One of them is the problem of research methodology. On the other hand, internal audit plays an increasingly important role in improvement of the functioning of an organisation. (Wojciech Pająk \Войцех Пайонк) Аудит є одним із основних питань організації та управління. Він складається з ряду складових проблем. Однією з них є проблема методології дослідження. З іншого боку, внутрішній аудит відіграє все більш важливу роль у покращенні функціонування організації	Wojciech Pająk \Войцех Пайонк [4]
Personnel audit is a comprehensive analysis of all aspects of personal function in an organization and it is a vital instrument for change and improvement instrument (Marhler 1976) Це всебічний аналіз усіх аспектів особистісних функцій в організації, і це життєво важливий інструмент для змін і вдосконалення	Marhler [6]
Аудит – це перевірка даних бухгалтерського обліку і показників фінансової звітності суб'єкта господарювання з метою висловлення незалежної думки аудитора про її достовірність в усіх суттєвих аспектах та відповідність вимогам законів України, положень (стандартів) бухгалтерського обліку або інших правил (внутрішніх положень суб'єктів господарювання) згідно із вимогами користувачів	Закон про аудиторські послуги [21]
Кадровий аудит - як систематичне оцінювання ефективності та ефективності управління людськими ресурсами в організації	Армстронг Майкл [1]

Джерело: розроблено автором на основі [1-23]

Проаналізувавши визначення можна їх згрупувати по таким основним напрямками:

1) *Дотримання законодавства:*

Автори Донець М., (Донець, 2014) Фріман Є., (Фріман, 2012) Римар І. (Римар, 2017) - це комплекс процедур з перевірки коректності ведення кадрового обліку,

перевірка внутрішньої кадрової документації на відповідність вимогам законодавства. Такої ж думки є незалежні організації, які надають послуги та консультації з аудиту кадрів на підприємствах (Всеукраїнська асоціація кадровиків та Група Компаній V.I.P. Consulting.)

2) *Управління людським ресурсом пов'язаним з забезпеченням кадрового потенціалу, відповідності структурного та кадрового потенціалу цілям і стратегії:*

На думку Совершенної І. (Совершенна, 2013), аудит персоналу - це сучасний метод оцінки кадрової забезпеченості підприємства.

Крушельницька О. та Мельничук Д. (Крушельницька & Мельничук, 2003) вважають, що аудит персоналу - це оцінка відповідності структурного та кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії.

За Слівінською Н. (Слівінська, 2011) аудит персоналу - це перевірка відповідності структури, потенціалу персоналу цілям та стратегії організації. Систематичне обстеження, аналіз та оцінку управління персоналом в організаціях з метою виявлення сильних та слабких сторін.

Майкл Армстронг (Армстронг, 2006) пропонує поняття «аудит персоналу» розглядати як систематичне оцінювання ефективності та ефективності управління людськими ресурсами в організації. Одним із ключових аспектів кадрового аудиту є аналіз персоналу, включаючи оцінку компетенції, мотивації та винагороду співробітників. Крім того, кадровий аудит може охоплювати оцінку культури організації, клімату на робочому місці, а також рівня задоволеності та залученості працівників.

З усіх відомих авторів найбільшу перевагу надаю Майклу Армстронгу, оскільки його визначення, охоплює всі аспекти пов'язані з кадрами та їх управлінням, мотивацією, розвитком.

3) *Міждисциплінарна наука:*

За визначеннями Жуковської В. (Жуковська, 2010)- це міждисциплінарний напрям досліджень на межі кількох галузей. Цей підхід об'єднує концепції,

методи та знання в різних наукових галузях для вирішення складних проблем. передбачає співпрацю між представниками різних дисциплін, щоб отримати глибше розуміння проблеми і знайти нові шляхи для її вирішення.

4) *Комплексний підхід управління кадрами:*

За Немченко В., Хомутенко В. та Хомутенко А. (Немченко & Хомутенко, 2008)- це оцінка співробітників та аналіз ефективності технологій управління персоналом.

За Романівим С.Р. (Романів, 2013) - це система консультаційної підтримки та експертизи кадрового потенціалу організації.

В сьогоденні використовують більш сучасну дефініцію кадрового аудиту, а також комплексним підходом аудит персоналу який включає аналіз всіх аспектів роботи з персоналом в організації, що є важливим інструментом для змін та вдосконалення (Marhler W R, 1976).

Огляд та групування основних напрямлень кадрового аудиту за визначеннями зарубіжних та вітчизняних авторів (табл. 2).

Отже, можна виділити три спільні складові у визначеннях:

- Оцінка, перевірка кадрової документації та обліку.
- Відповідність кадрового потенціалу, персоналу цілям та стратегії організації.
- Експертиза, консультаційна підтримка в галузі управління персоналом.

Вважаємо, що ці три аспекти є ключовими і відображають сутність поняття щодо дефініції "кадровий аудит".

Спільні складові у визначеннях табл.

3.

**Таблиця 2. Систематизація підходів до визначення основних напрямлень кадрового аудиту**

Автори	Вимоги законодавства	Управління людським ресурсом	Міждисциплінарна наука	Комплексний підхід управління
Донець М.	+			
Всеукраїнська асоціація кадровиків	+			
Совершенна І.О.		+		
Жуковська В.			+	
Крушельницька О.В.		+		
Немченко В.В., Хомутенко В.П., Хомутенко А.В				+
Римар І.	+			
Романів С.Р.				+
Слівінська Н.М.		+		
Група компаній "VIP"	+			
Marhler W R				+
Wojciech Rajak				+
Є. Фріман	+			
О. Олійник				+
Армстронг Майкл Патрік Грохан		+		

*Джерело: розроблено автором на основі [1-23]*

На основі виділених спільних складових у визначеннях кадрового аудиту можна згрупувати авторів наступним чином:

- *Оцінка, перевірка кадрової документації та обліку.* Автори акцентують увагу на кадровому аудиті як на процедурі оцінки та приведення у відповідність кадрової документації на підприємстві. Зокрема, Всеукраїнська асоціація кадровиків розглядає кадровий аудит як "приведення в порядок кадрової документації на підприємстві". Донець М. (Донець, 2014) визначає його як "комплекс процедур з перевірки коректності оформлення та ведення кадрового обліку". Автор Римар І. (Римар, 2017) характеризує кадровий аудит як "перевірку внутрішньої кадрової документації на відповідність вимогам законодавства".

Отже, спільною рисою даних визначень є акцент саме на документальному аспекті кадрового аудиту

- оцінці та оптимізації роботи з кадровим діловодством на підприємстві.

- *Відповідність кадрового потенціалу цілям та стратегії організації.* Ця група авторів розглядає кадровий аудит крізь призму оцінювання ефективності управління персоналом та його відповідності цілям і стратегії компанії. Зокрема, Совершенна І. (Совершенна, 2013) визначає кадровий аудит як "метод оцінки кадрової забезпеченості підприємства". Крушельницька О. та Мельничук Д. (Крушельницька & Мельничук, 2003) характеризують його як "оцінку відповідності кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії". А Слівінська Н. (Слівінська, 2011) підкреслює, що це "перевірка відповідності потенціалу персоналу цілям та стратегії організації".

Спільним для даних авторів є бачення кадрового аудиту саме як інструменту оцінки ефективності кадрової політики організації та раціонального використання

персоналу в контексті реалізації її стратегічних цілей.

- *Консультаційна підтримка та експертиза в галузі HR*. Ці автори акцентують увагу на консультаційній та експертній ролі кадрового аудиту. Зокрема, Жуковська В. (Жуковська, 2010) характеризує кадровий аудит як "міждисциплінарний напрям досліджень". Немченко В., Хомутенко В. та Хомутенко А. (Немченко & Хомутенко, 2008) визначають його як "аналіз ефективності

технологій управління персоналом". А Романів С. (Романів, 2013) розглядає кадровий аудит як "систему консультаційної підтримки та експертизи кадрового потенціалу".

Отже, об'єднує цих авторів бачення кадрового аудиту як комплексного аналізу та оцінки кадрової політики і практик управління персоналом з боку зовнішніх експертів чи консультантів з метою їх оптимізації та підвищення ефективності.

**Таблиця 3. Спільні складові авторів “кадрового аудиту” та “аудиту персоналу”**

Спільні складові у визначенні	Автори “кадровий аудит”	Автори “аудит персоналу”
перевірка кадрової документації та обліку	Всеукраїнська асоціація кадрів; Донець М; Римар І.	Фріман Є.
відповідність цілям та стратегії	Совершенна І., Крушельницька О., Мельничук Д., Немченко В., Хомутенко В., Хомутенко А., Піронкова О., Романів С., Слівінська Н. Wojciech Rajak Патрік Грохан	Олійник О. Marhler W. R.
консультаційна підтримка	Жуковська В., Немченко В., Хомутенко В., Хомутенко А., Романів С.	Кібанов А.

*Джерело: розроблено автором на основі [1-23]*

Так як, незважаючи на певні відмінності у фокусі, усі проаналізовані визначення доповнюють одне одного та дозволяють комплексно охарактеризувати таке багатогранне поняття як "кадровий аудит". Узагальнюючи, можна сказати, що це системний аналіз та оцінка стану кадрового менеджменту на підприємстві, включаючи як внутрішній аудит HR-документації, так і зовнішню експертизу ефективності кадрової політики та відповідності персоналу стратегічним цілям компанії. Головною метою кадрового аудиту є виявлення проблем та "вузьких місць" в роботі з персоналом і надання рекомендацій для підвищення результативності та оптимізації управління людськими ресурсами організації.

Вивчення результатів попередніх досліджень дозволило запропонувати авторське трактування дефініції “кадровий аудит”, під яким пропонуємо розуміти

комплекс методів і принципів для об'єктивної перевірки відповідності працівників цілям та завданням їх організації; це аналіз досягнень у сфері управління знаннями, оцінка особистого потенціалу співробітників, огляд діяльності, спрямований на визначення неузгодженостей у формуванні кадрів та їх усунення, зокрема у фінансових та економічних аспектах діяльності підприємства.

Окрім проаналізованих визначень кадрового аудиту, в документі також наведені трактування близького за змістом поняття - "аудит персоналу". Зокрема, це визначення Фрімана Є. (Фріман, 2012) та Олійника О. (Олійник, 2016)

Узагальнюючи їх підходи, можна сказати, що аудит персоналу розглядається як:

- один із основних питань організації та управління який складається з ряду

складових проблем, однією з них є проблема методології дослідження, а з іншого боку, внутрішній аудит відіграє все більш важливу роль у покращенні функціонування організації. (Раґак, 2012);

- перевірка документації щодо організації та діяльності персоналу на предмет її достовірності, повноти та відповідності вимогам (Фріман, 2012);

- процес збору та аналізу інформації про персонал для комплексної оцінки системи управління персоналом (Олійник, 2016).

Отже, аудит персоналу більшою мірою фокусується на аналізі й оцінці безпосередньо HR-практик в організації, тоді як кадровий аудит охоплює також аспекти відповідності кадрового потенціалу стратегічним цілям і завданням компанії. Проте ці поняття тісно взаємопов'язані й часто використовуються як синоніми.

Група компаній V.I.P. Consulting розглядає аудит персоналу в контексті організаційного розвитку й формування корпоративної культури. На їх думку, він дозволяє оцінити відповідність працівників вимогам корпоративної культури, виявити та розвинути їх особистий потенціал.

Можна зробити висновки, що провідні фахівці у сфері управління персоналом розглядають аудит персоналу та кадровий аудит як важливі інструменти комплексного аналізу й оцінювання кадрової політики, HR-процесів, якісного складу та ефективності використання персоналу в організації. Це дозволяє виявити слабкі місця в роботі з кадрами й надати обґрунтовані рекомендації для прийняття управлінських рішень в цій сфері. Тому аудит персоналу та кадровий аудит є корисними практиками для оптимізації діяльності HR-служби, підвищення продуктивності персоналу і досягнення стратегічних бізнес-цілей компанії.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у вивченні вітчизняного та зарубіжного досвіду організації кадрового аудиту в компаніях.

Для виконання досліджень було застосовано методи теоретичного узагальнення, абстрактно-логічний, системного аналізу та синтезу, порівняння.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кадровий аудит і аудит персоналу відіграють важливу роль в удосконаленні системи управління персоналом організації. Розглянемо детальніше переваги проведення цих процедур.

По-перше, аудит дозволяє комплексно проаналізувати та оцінити ефективність кадрової політики і окремих HR-процесів в організації: підбору персоналу, адаптації, навчання, мотивації, оцінювання, розвитку працівників тощо. На основі аудиту можуть бути виявлені "вузькі місця", недоліки та прогалини в роботі з персоналом, а також надані рекомендації щодо оптимізації кадрових процесів.

По-друге, аудит оцінює раціональність організаційної структури та відповідність кількісного і якісного складу персоналу стратегічним цілям компанії. Це дозволяє визначити оптимальну чисельність працівників, потребу у кадрах певної кваліфікації, штатній розстановці, можливості скорочення або розширення тощо.

По-третє, за допомогою аудиту здійснюється моніторинг дотримання вимог трудового законодавства щодо кадрового діловодства, оформлення трудових відносин, оплати праці. Це дозволяє уникнути юридичних ризиків, пов'язаних з порушеннями кадрового законодавства, та їх негативних наслідків.

Головною метою і цінністю аудиту персоналу та кадрового аудиту є можливість комплексної діагностики стану кадрової роботи в організації - виявлення проблемних зон та резервів підвищення ефективності використання людських ресурсів. За результатами аудиту можуть бути запропоновані обґрунтовані рішення та рекомендації з удосконалення кадрової політики і системи управління персоналом з урахуванням стратегічних завдань і можливостей компанії.

Окрім переваг, проведення аудиту персоналу та кадрового аудиту також має певні складнощі та обмеження.

По-перше, аудит потребує значних витрат часу та ресурсів. Адже для якісного аналізу необхідно зібрати та опрацювати великі масиви інформації стосовно кількісних і якісних показників персоналу, кадрового діловодства, HR-процесів тощо.

По-друге, результати аудиту значною мірою залежать від компетентності аудиторів та якості отриманої від працівників компанії інформації. Недостатня кваліфікація аудитора чи надання неповних або недостовірних даних може викривити результати та висновки аудиту.

По-третє, за результатами аудиту керівництву надаються лише рекомендації, реалізація яких потребує прийняття управлінських рішень, виділення ресурсів, контролю та моніторингу. І від того, наскільки ці рішення будуть обґрунтованими, залежатиме успішність реалізації заходів за результатами аудиту.

Незважаючи на певні труднощі організаційного і методичного характеру, переваги та потенційний позитивний ефект від проведення аудиту персоналу чи кадрового аудиту є вагомими аргументами на користь їх регулярного здійснення в організаціях. Адже ці процедури дозволяють підвищити обґрунтованість та ефективність управлінських рішень у сфері HR з урахуванням реального стану справ, потреб та можливостей компанії.

Зважаючи на аналіз дефініцій наведених вище, кадровий аудит - це всебічна перевірка та комплексний аналіз кадрової політики і системи управління персоналом організації, що проводиться HR-спеціалістами або залученими консультантами з метою оцінки відповідності кількісних і якісних характеристик персоналу, його розстановки та використання стратегічним цілям та поточним потребам компанії для підвищення ефективності бізнесу. Він охоплює більш широкий аспект процесів ніж аудит персоналу.

Основні ключові характеристики визначень табл. 4.

**Таблиця 4. Ключові аспекти визначень “кадрового аудиту”**

Всебічна перевірка та аналіз	Оцінка відповідності персоналу стратегічним цілям	Підвищення ефективності	Проведення HR-фахівцями або залученими консультантами
Всеукраїнська асоціація кадрів; Донець М.; Римар І. Фріман Є.	Совершенна І., Крушельницька О., Мельничук Д., Немченко В., Хомутенко В., Хомутенко А., Піронкова О., Романів С., Слівінська Н. Wojciech Rajak Олійник О. Marhler W. R.	ISO 9001 фокусується на якості продукції та послуг. ISO 45001 питання безпеки персоналу ISO 27001 фокусується на інформаційній безпеці.	Жуковська В., Немченко В., Хомутенко В., Хомутенко А., Романів С. Wojciech Rajak. Армстронг Майкл.

Джерело: розроблено автором

*Ключові характеристики запропонованих визначень:*

- Всебічна перевірка та аналіз людських ресурсів - аудит охоплює всі ключові аспекти кадрової роботи (підбір, адаптація, розвиток, мотивація

персоналу тощо) та базується як на якісних, так і на кількісних показниках.

- Оцінка відповідності персоналу стратегічним цілям - головна мета полягає в тому, щоб визначити наскільки



- ефективно використовується людський капітал для досягнення цілей бізнесу.
- Підвищення ефективності - за результатами аудиту розробляються рекомендації для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення кадрової політики та оптимізації використання персоналу.
- Проведення HR-фахівцями або залученими консультантами - акцент на незалежності та об'єктивності оцінки.

- Кадровий аудит є важливим інструментом якісної діагностики стану кадрової роботи, виявлення проблем та резервів підвищення продуктивності праці з орієнтацією на досягнення бізнес-цілей компанії.

Особливу роль та місце кадровий аудит відіграє і в міжнародних стандартах, основні з них описані в таблиці 5.

Роль та місце кадрового аудиту в міжнародних стандартах ISO представлено у табл. 5.

**Таблиця 5. Роль та місце кадрового аудиту в міжнародних стандартах ISO**

ISO 9001 фокусується на якості продукції та послуг.	ISO 45001 питання безпеки персоналу	ISO 27001 фокусується на інформаційній безпеці.
Кадровий аудит тут відіграє важливу роль у перевірці компетентності персоналу та його відповідності посадовим вимогам, а також у контролі ефективності навчання для підтримки необхідного рівня кваліфікації.	кадровий аудит допомагає оцінити ризики для працівників, визначити потреби в їх компетенції та навчанні з охорони праці. Він також перевіряє дотримання вимог щодо інформування та навчання персоналу з питань безпеки.	Тут кадровий аудит оцінює відповідність рівня доступу персоналу до інформації їх посадовим обов'язкам. Він також контролює проведення навчання з питань інформаційної безпеки та реагування на інциденти.

*Джерело: розроблено автором*

Кадровий аудит є важливим інструментом у всіх цих стандартах для контролю компетентності та навчання персоналу відповідно до вимог системи менеджменту.

Розширений аналіз ролі та місця кадрового аудиту в системі управління ризиками за стандартами ISO 9001, ISO 45001 та ISO 27001, а саме:

Стандарт ISO 9001 (Менеджмент якості) фокусується на задоволенні вимог споживачів шляхом запровадження ефективної системи менеджменту якості. Кадровий аудит тут відіграє ключову роль у перевірці компетентності персоналу для виконання посадових обов'язків та досягнення цілей якості. Аудит передбачає оцінку знань, навичок, досвіду працівників, а також аналіз ефективності навчальних заходів для підтримки необхідного рівня кваліфікації.

ISO 45001 (Охорона здоров'я та безпека праці) фокусується на запобіганні травм та погіршення здоров'я працівників. Кадровий аудит тут допомагає ідентифікувати небезпеки на робочих

місцях та оцінити професійні ризики, визначити потреби працівників в інструктажі та навчанні з питань охорони праці. Аудитори перевіряють відповідність кваліфікації персоналу вимогам безпеки, а також дотримання процедур інформування та навчання з охорони праці.

ISO 27001 (Інформаційна безпека) має на меті захист конфіденційності, цілісності та доступності інформації. Кадровий аудит тут зосереджується на перевірці відповідності рівня доступу персоналу до інформаційних активів їх посадовим обов'язкам. Крім того, аудитори оцінюють ефективність навчання працівників з питань інформаційної безпеки та реагування на інциденти кібербезпеки.

Отже, в усіх трьох стандартах кадровий аудит відіграє значну роль в оцінці ризиків, пов'язаних з персоналом, та ефективності заходів з системи управління цими ризиками. Кадровий аудит дозволяє визначити прогалини в компетентності, знаннях та навичках працівників для запобігання невідповідностей, що можуть призвести до репутаційних ризиків,

випуску неякісної продукції або послуг, виробничого травматизму чи витоку конфіденційних даних. За результатами аудиту розробляються коригувальні та запобіжні дії щодо підвищення кваліфікації та обізнаності персоналу в питаннях, що становлять ризик для організації.

Зважаючи на результати проведеного дослідження пропонуємо під поняттям кадровий аудит використовувати таку дефініцію:

Кадровий аудит - це сукупність методів та принципів для незалежної перевірки відповідності працівників цілям та завданням їх організації; це оцінка досягнень в галузі управління знаннями, оцінка особистого потенціалу співробітників, дослідження діяльності щодо укомплектування персоналом, спрямовані на виявлення невідповідностей та усунення неузгодженостей у фінансовій та господарській діяльності компанії.

Також найважливішим фактором є процес організації кадрового аудиту. Який складається з певних етапів організації.

З відомих європейських та американських авторів, які ґрунтовно описували організацію та проведення кадрового аудиту, можна виділити таких:

Майкл Армстронг (Велика Британія) у книзі "A Handbook of Human Resource Management Practice" (2006) присвячує окремий розділ кадровому аудиту. Плюси його підходу в тому, що він розглядає кадровий аудит як невід'ємну складову загальної системи управління людськими ресурсами та пропонує чіткі критерії та показники для оцінки ефективності різних HR-процесів, наводить практичні приклади та кейси із застосування кадрового аудиту. Щодо мінусів, то він більше уваги приділяє теоретичним аспектам, практичні рекомендації є досить загальними, недостатньо розкриває специфіку проведення аудиту в різних галузях та компаніях. Патрік Грохан (США) у книзі "Human Resources Auditing" (2007) детально розглядає методики проведення кадрового аудиту. Плюси даного підходу в тому, що він надає докладні інструкції щодо організації та проведення кадрового

аудиту, пропонує широкий набір інструментів та форм для збору даних, розглядає специфіку аудиту різних HR-процесів та функцій. Також є і мінуси даного підходу, організація зосереджена переважно на зовнішньому аудиті HR-відділу, не приділяє достатньо уваги аналізу загальної кадрової політики компанії, даний підхід є досить формалізованим і менш гнучким.

Жан-Люк Серват'є (Франція) у праці "L'audit des ressources humaines" (2008) пропонує системний підхід до кадрового аудиту. В його підході теж плюси: Розглядає кадровий аудит як частину загального аудиту організації, акцентує увагу на аналізі стратегічної відповідності кадрової політики цілям бізнесу та пропонує методики вимірювання віддачі від інвестицій в людські ресурси. Мінуси підходу: недостатньо уваги приділено конкретним методам і техніці проведення аудиту, досить складний для сприйняття підхід через високий рівень абстракції.

Загалом, праці цих авторів дають всебічне уявлення про організацію кадрового аудиту, його методологію, інструменти та кращі практики. Вибір оптимального підходу залежатиме від специфіки компанії, масштабів аудиту та цілей його проведення. Девід Ліпнік (США) у книзі "The HR Audit" (2003) пропонує комплексну модель кадрового аудиту. Даний підхід охоплює всі ключові сфери управління людськими ресурсами (підбір, розвиток, компенсації, трудові відносини тощо); Передбачає залучення не лише HR-фахівців, але й лінійних менеджерів до процесу аудиту; Наводить чіткі критерії оцінки HR-функцій та програми дій за результатами аудиту. З іншої сторони - досить трудомісткий і витратний підхід, може бути складним для малих та середніх компаній, недостатньо приділено уваги аналізу зовнішнього середовища та тенденцій ринку праці. Загалом, кадровий аудит є досить широкою та багатогранною дисципліною, тому підходи різних авторів можуть доповнювати один одного. Вибір оптимальної методики залежить від цілей

аудиту, галузі діяльності компанії, рівня зрілості HR-функцій та наявних ресурсів.

Процес організації кадрового аудиту представлено у таблиці 6.

**Таблиця 6. Процес організації кадрового аудиту**

Назва етапу	Характеристика
Підготовчий етап	-Визначення критичних зон та пріоритетних напрямків для аудиту (підбір, оцінка, мотивація персоналу тощо) -Вибір підходу до аудиту: функціональний (за напрямками діяльності), процесний (за бізнес-процесами) чи комплексний -Розробка деталізованого плану-графіку проведення аудиту з визначенням термінів та відповідальних осіб
Збір даних	-Розробка спеціалізованих опитувальників та анкет для різних категорій персоналу -Використання методів спостереження для оцінки реальної практики управління персоналом -Організація інтерв'ю та фокус-груп з керівниками та ключовими співробітниками -Бенчмаркінг - порівняльний аналіз з передовою практикою інших компаній -Запит необхідної інформації від різних структурних підрозділів
Аналіз зібраних даних	-Побудова моделей компетенцій та профілів посад для оцінки відповідності персоналу -Використання методів статистичного аналізу для виявлення тенденцій та закономірностей -SWOT-аналіз системи управління персоналом для виявлення сильних/слабких сторін -Аналіз відповідності чисельності та структури персоналу стратегічним цілям організації -Розрахунок показників ефективності управління персоналом (продуктивність, плинність, витрати тощо)
Підготовка звіту	-Визначення кола користувачів звіту та їх інформаційних потреб -Забезпечення конфіденційності даних про конкретних співробітників -Обґрунтування рекомендацій статистичними даними та практичними прикладами -Розробка "дорожньої карти" впровадження змін у систему управління персоналом -Формат звіту повинен забезпечувати зручність подальшого використання його матеріалів
Ідентифікація ризиків	- визначення можливих загроз, небезпек або негативних подій; - аналіз можливих загроз, небезпек або негативних подій; - мінімізація їх впливу на організацію або процес
Презентація результатів	-Представлення основних результатів на рівні топ-менеджменту -Детальне обговорення результатів з керівниками функціональних підрозділів -Демонстрація бенефітів від впровадження рекомендацій для розуміння доцільності змін -Узгодження стратегії впровадження рекомендацій на всіх рівнях управління
Впровадження рекомендацій	-Створення тимчасових робочих груп для реалізації змін -Контроль дотримання термінів та якості впровадження заходів -Проведення інформаційних кампаній серед персоналу -Формування системи мотивації персоналу до змін -Аналіз проміжних результатів та коригування плану в разі потреби

*Джерело: розроблено автором*

Автор вважає за потрібне до вже існуючих етапів процесу організації кадрового аудиту додати такий етап як

“Ідентифікація ризиків”, оскільки це важливий процес визначення та аналізу можливих загроз, небезпек або негативних

подій, які можуть виникнути в процесі виконання проекту, операції або діяльності, з метою попередження або мінімізації їх впливу на організацію та її процес.

Дотримання всіх етапів процесу дозволить забезпечити об'єктивність, повноту та практичну цінність результатів кадрового аудиту. Дозволить прийняти правильні рішення та мінімізувати ризики пов'язані з персоналом.

**Висновки.** Підсумовуючи слід зазначити, що кадровий аудит дозволяє виділити кілька основних напрямків. По-перше, кадровий аудит зосереджується на дотриманні законодавства, перевірці коректності кадрової документації та її відповідності вимогам. Автори, такі як Донець, Фірман, Римар, підкреслюють важливість перевірки кадрового обліку. По-друге, кадровий аудит включає оцінку людського ресурсу в контексті відповідності цілям і стратегії організації. Совершенна, Крушельницька і Слівінська вважають, що кадровий аудит є інструментом для оцінки кадрової забезпеченості та її ефективності. По-третє, кадровий аудит можна розглядати як міждисциплінарну науку, що об'єднує методи та знання з різних галузей для комплексного аналізу. Жуковська підкреслює цей підхід. Четвертий напрямок включає комплексний підхід до управління кадрами, оцінку співробітників та ефективність управління персоналом, як зазначають Немченко та Хомутенко. Визначення Армстронга охоплює всі

аспекти, пов'язані з кадрами, їх управлінням, мотивацією та розвитком. Незважаючи на певні відмінності, всі визначення доповнюють одне одного, дозволяючи комплексно охарактеризувати кадровий аудит як системний аналіз і оцінку стану кадрового менеджменту. Мета кадрового аудиту полягає у виявленні проблем і недоліків в роботі з персоналом та наданні рекомендацій для підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Крім того, кадровий аудит дозволяє оцінити відповідність кадрового потенціалу стратегічним цілям компанії та уникнути юридичних ризиків. Автори також акцентують увагу на важливості компетентності аудиторів і якості зібраної інформації. Переваги кадрового аудиту включають комплексну діагностику стану кадрової роботи та можливість надання обґрунтованих рекомендацій для удосконалення кадрової політики. Однак, проведення аудиту потребує значних витрат часу та ресурсів, а результати залежать від професіоналізму аудиторів. Загалом, кадровий аудит є важливим інструментом для оптимізації діяльності HR-служби та досягнення стратегічних цілей компанії. Він охоплює як внутрішній аудит HR-документації, так і зовнішню експертизу ефективності кадрової політики. Узагальнюючи всі аспекти, кадровий аудит сприяє підвищенню результативності управління людськими ресурсами організації.

### Література:

1. Armstrong, M. (2006). Handbook of strategic human resource management practice.
2. Grohan, P. (2007). Human Resources Auditing.
3. Lipnic, D. (2003). The HR Audit
4. Pająk, W. (2012). Personnel audit process. *Business, Management and Economics Engineering*, 10(1), 25-37. <https://doi.org/10.3846/bme.2012.03>
5. Servatye, J. (2008). L'audit des ressources humaines.
6. Trevor-Roberts, B. (1984). An Audit of Personnel Management Activities in Queensland. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 22(3), 51-56. <https://doi.org/10.1177/103841118402200311>
7. Донець М. (2014). Кадровий аудит на підприємстві: підготовка документів. Праця і зарплата. С. 6-12.
8. Жуковська В. (2010). Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту. Вісник КНТЕУ. № 4. С. 48-56.
9. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. (2003). Управління персоналом : [навч. посіб. для вищих навч. закладів]. К.: Кондор. 296 с.
10. Немченко В.В., Хомутенко В.П., Хомутенко А.В. (2008). Практичний курс внутрішнього аудиту : [підручник]. К.: Центр учбової літератури. 240 с.
11. Олійник О. О. (2016). Аудит персоналу: Навч. Посібник. Рівне. НУВГП. 290 с. URL: [https://ep3.nuwm.edu.ua/18232/1/Олійник\\_Аудит%20персоналу.pdf](https://ep3.nuwm.edu.ua/18232/1/Олійник_Аудит%20персоналу.pdf).
12. Піронкова О. (2003). Кадровий аудит в умовах швидкого зростання фірми. Довідник кадровика. № 24. С. 81-82

13. Римар І. (2017). Систематичний кадровий аудит істотно мінімізує ризики для підприємства з боку державних перевіряючих органів. Фінансовий директор компанії. Режим доступу до ресурсу: <http://fdk.net.ua/article/systematichnyu-kadrovyy-audit-istotno-minimizuye-ryzyku-dlya-pidpryyemstva-z-boku-derzhavnyh>.
14. Романів С. Кадровий аудит: його сутність, завдання та основні елементи / Офіційний сайт Наукового клубу «Sophus». URL: [http://sophus.at.ua/publ/2011\\_11\\_15\\_16\\_kampodilsk/section\\_6\\_2011\\_](http://sophus.at.ua/publ/2011_11_15_16_kampodilsk/section_6_2011_)
15. Слівінська Н.М. Кадровий аудит як інструмент формування ефективної кадрової політики організації. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/10107/1/Statia%20AYDIT.pdf>
16. Совершенна І.О. (2013). Кадровий аудит як інструмент підвищення результативності менеджменту та розвитку організації. Открытые информационные и компьютерные интегрированные технологии. № 59. С. 288-294.
17. Фріман Є. М. (2012). Організаційні засади аудиту персоналу при прийнятті кадрових рішень на підприємстві. Проблеми економіки. № 3. С. 151-154.
18. Внутрішній аудит кадрової документації: що і як робити /Всеукраїнська асоціація кадровиків. URL: <http://www.kadrovik.ua/content/vnutrishniy-audit-kadrovoyi-dokumentaciyi-shcho-i-yak-robyty>
19. Група компаній «V.I.P. Consulting» : Офіційний сайт. URL: <http://vipc.com.ua/>
20. Закон України “Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність” <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>
21. Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 13 липня 2009 року № 250 «Про запровадження ДСТУ ISO 9001:2009»
22. ISO 45001 Occupational health and safety. <https://web.archive.org/web/20200430043124/https://www.iso.org/iso-45001-occupational-health-and-safety.html>
23. ISO 27001 Інформаційна безпека. <https://www.iso.org/standard/27001>
24. Mihus Iryna P. & Chernenko Serhiy A., 2013. "Modern Approaches to Assessment of Personnel of Economic Subjects from the Point of View of Economic Security," Business Inform, RESEARCH CENTRE FOR INDUSTRIAL DEVELOPMENT PROBLEMS of NAS (KHARKIV, UKRAINE), Kharkiv National University of Economics, issue 10, pages 357-363.
25. Мірус, І. П. (2018). СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (4 (52), 213–221. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-213-221>.