

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-21>

УДК 005.95/96

# КАДРОВИЙ АУДИТ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

## PERSONNEL AUDIT IN THE SYSTEM OF STRATEGIC ANALYSIS OF HUMAN RESOURCES OF THE ORGANIZATION

**Петрова Ірина Леонідівна**  
доктор економічних наук, професор,  
Університет економіки та права «КРОК»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4206-5403>

**Petrova Iryna**  
University of economy and law KROK

Актуальність теми дослідження обумовлена потребою підприємств у якісному кадровому аудиті, який є важливим інструментом управління персоналом і необхідним компонентом стратегічного аналізу. Особливістю підходу автора є розкриття стратегічного аспекту кадрового аудиту, а також фокусування кадрового аудиту не лише на економічно-правових, а й на соціальних складових управління персоналом. На основі методів наукової абстракції, аналізу і синтезу, індукції та дедукції кадровий аудит підприємства розглянутий в системі його ключових характеристик: мети і завдань, пріоритетних сфер і напрямів, рівнів і основних етапів проведення. Результатом дослідження стало висвітлення ролі кадрового аудиту у стратегічному аналізі людських ресурсів підприємства, яка полягає у виявленні проблемних зон і ризиків в системі управління персоналом та визначенні перспективних напрямів її оптимізації, що суттєво полегшує вибір найкращої для підприємства стратегії розвитку.

**Ключові слова:** кадровий аудит підприємства, ризики, стратегія, стратегічне управління людськими ресурсами, стратегічний аналіз людських ресурсів, ефективне використання людських ресурсів.

The relevance of the research topic is due to the need of enterprises for a high-quality personnel audit, which is an important tool of personnel management and a necessary component of strategic analysis of human resources. A feature of the author's approach is, firstly, the disclosure of the strategic aspect of personnel audit, in contrast to its widespread interpretation from the standpoint of checking personnel documentation. Secondly, the focus of personnel audit in this article is directed not only at the economic and legal, but also at the social components of personnel management. In particular, personnel assessment covers, along with labor and professional indicators, the personal characteristics of employees. Based on the methods of scientific abstraction, analysis and synthesis, induction and deduction, the personnel audit of the enterprise is considered in the system of its key characteristics: goals and objectives, priority areas and directions, levels and main stages of implementation. The result of the study was the highlighting of the role of personnel audit in the strategic analysis of human resources of the enterprise, which consists in identifying problem areas and risks zones in the personnel management system and determining promising areas for its optimization, which significantly facilitates the choice of the best development strategy for the enterprise and its human resources. The article contains some recommendations. Taking into consideration the high costs of conducting a personnel audit, it is advisable to conduct it at the stage of developing a human resources management strategy or making significant changes to it. It is desirable to involve both internal and external specialists in the personnel audit process that improved effectiveness of their teamwork. The system of indicators for assessing the state and dynamics of human resources development should include not only economic, but also social indicators. All aspects and indicators of human resources assessment should be evaluated from the standpoint of their compliance with the strategic goals and objectives of the enterprise.

**Keywords:** personnel audit of an enterprise, risks, strategy, strategic human resources management, strategic analysis of human resources, effective use of human resources.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції кадровий аудит набуває особливого значення, оскільки забезпечує відповідність

кадрового потенціалу стратегічним цілям компанії. Цифровізація трудових процесів і наростаючий кадровий дефіцит практично в усіх видах економічної діяльності зумовлюють

необхідність достовірного аналізу наявних людських ресурсів підприємства з метою розроблення доцільних стратегій його розвитку. Враховуючи руйнівний вплив війни на українську економіку і суспільство в цілому, можна передбачити, що дефіцит людських ресурсів буде збільшуватися. Згідно з прогнозом Міжнародної організації праці, у найближчі 10 років дефіцит на ринку праці України становитиме 8,6 мільйона осіб. Міністерство економіки подає інший показник дефіциту – 4,5 мільйона осіб. Загалом на даний момент в економіці зайнято приблизно 10,5 мільйона осіб., що недостатньо для повноцінного після воєнного відновлення [1]. За цих обставин проведення кадрового аудиту є необхідним для ефективного використання людських ресурсів. Людські ресурси є основним активом організації і провідним фактором стратегічного успіху підприємства. В основі розроблення стратегії управління людськими ресурсами лежить стратегічний аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони організації, можливості і обмеження з точки зору її зовнішнього середовища і, на основі результатів оцінювання, здійснити вибір оптимальної стратегії розвитку організації та її людських ресурсів. При цьому важливо виділити сильні сторони персоналу організації, які можуть стати ключовими факторами успіху і забезпечити її конкурентні переваги. З іншого боку, необхідно виявити слабкі сторони, зони ризику, недооцінка яких здатна призвести до втрати стратегічної ініціативи. Проведення кадрового аудиту у підсумку дозволяє не тільки провести перевірку кадрової документації, оцінити стан ефективності використання людських ресурсів організації, а й визначити, якою мірою управління персоналом узгоджено із стратегією підприємства та сприяє реалізації його стратегічних цілей. У зв'язку з цим, актуальним питанням є спеціальне дослідження ролі та місця кадрового аудиту організації в системі стратегічного аналізу її людських ресурсів.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання кадрового аудиту є достатньо висвітленим у спеціальній літературі. Більшість фахівців розглядає його в аспекті аналізу кадрової документації. Так, Н. Беляєва зазначає, що «кадровий аудит – це процес, який спрямований на виявлення та виправлення помилок, тобто на підвищення ефективності роботи всієї системи управління персоналом на підприємстві» [2, с. 10]. С. Романів, І. Голяш і Р. Романів стверджують, що аудит у сфері

праці – «це система заходів із збору, аналізу інформації, оцінки на цій основі ефективності діяльності підприємства щодо організації праці та регулювання соціально-трудова відносин» [3, с. 1026–1027]. З правової точки зору, кадровий аудит – це перевірка всієї кадрової документації підприємства, до якої належать документи кадрового обліку та діловодства, військового обліку, звітності тощо. Ця перевірка проводиться з метою визначення достовірності, повноти та відповідності документів вимогам трудового законодавства [4]. Наведені позиції відображають панівний підхід вітчизняних економістів, правників і управлінців до кадрового аудиту. Натомість у західних дослідженнях представлено інший погляд. На думку О. Мотузенко, зарубіжний досвід зосереджений на оцінці ефективності HR-процесів та розвитку корпоративної культури [5, с. 120]. Zhang et al. підкреслюють стратегічне значення HR-аудиту для оцінки політики утримання зайнятих у пост-пандемічну еру, забезпечення організаційної стійкості в умовах економічної невизначеності [6]. А. К. Mishra розглядає HR-аналітику як інструмент підвищення організаційної ефективності [7].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на існування значного наукового доробку з проблем кадрового аудиту, залишається малодослідженою його роль у стратегічному аналізі людських ресурсів, виявленні ризиків реалізації стратегії управління людськими ресурсами і обґрунтуванні умов підвищення ефективності використання цього найціннішого активу організації.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є розкриття основних характеристик та структурних компонентів кадрового аудиту для розширення можливостей його використання у стратегічному аналізі людських ресурсів підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічні активи організації приводяться в дію виключно людьми, які уособлюють ключові конкурентні переваги підприємства. Тому стрижневим компонентом управління підприємством є стратегічний аналіз людських ресурсів, який, у свою чергу, має своєю складовою аудит персоналу. Аудит персоналу або кадровий аудит є важливим інструментом управління персоналом, що дозволяє оцінити ефективність використання людських ресурсів та дієвість кадрової політики підприємства, виявити недоліки, суперечності та

ризика в роботі з персоналом і накреслити шляхи їх обмеження або усунення. Кадровий аудит підприємства – це систематична перевірка та комплексне оцінювання усіх аспектів системи управління персоналом, включаючи кадрову документацію, політики, практики процедури і правила, з метою забезпечення їх відповідності законодавству, внутрішнім регламентам та стратегії підприємства.

Кадровий аудит підприємства вирішує такі завдання (рис. 1).

Аудит персоналу має охоплювати три рівні: стратегічний, операційний та управлінський.

На стратегічному рівні необхідно виявити, яким чином процес управління персоналом інтегрований у стратегічне управління організацією, наскільки функції управління персоналом узгоджені з іншими управлінськими функціями. Аудит персоналу на операційному рівні фактично перевіряє ефективність діяльності служби управління персоналом організації. Аудит персоналу на управлінському рівні оцінює ефективність взаємодії лінійного і функціонального управлінського персоналу, їх сумісність із стратегічними цілями управління персоналом.

Кадровий аудит підприємства, як правило, охоплює наступні сфери [8, с. 184]:

- аудит діяльності кадрового департаменту;
- аудит використання персоналу;
- аудит використання робочого часу;
- аудит умов праці;
- аудит організації праці;
- аудит результативності праці;
- аудит витрат на персонал;

– аудит робочих місць.

Зокрема, аналіз робочих місць в організації є особливо актуальним на даному етапі, коли під впливом процесів автоматизації та цифровізації відбуваються зміни змісту праці та вимог до компетентностей персоналу. Основним критерієм оцінювання робочих місць організації є їх відповідність цілям та завданням організаційного розвитку. Також пріоритетним напрямом кадрового аудиту є оцінювання ступеня задоволення якісної та кількісної потреби підприємства у персоналі. Це дозволяє усунути можливі ризики невиконання виробничої програми або недосягнення стратегічних цілей підприємства.

Важливе значення має аналіз витрат на персонал, які також розподіляються за стратегічним або оперативним призначенням. В табл. 1 подано складові стратегічного кадрового або HR-бюджету [8, с. 121].

Ключовими компонентами аудиту персоналу є аналіз інформаційних систем управління персоналом, аналіз укомплектування персоналом, системи його навчання та розвитку, організаційний контроль і оцінювання персоналу та аудит служби управління персоналом. Проводячи аудит інформаційних систем, особливу увагу приділяють опису та специфікації робіт, системі компенсацій в організації, включаючи систему оплати та соціальний пакет. Аналіз укомплектування персоналом передбачає оцінювання стану задоволення потреби організації в персоналі, якості процедур наймання і селекції, дотримання вимог законодавства при прийнятті людини на роботу. Аудит системи навчання та розвитку персоналу ґрунтується



**Рис. 1. Завдання кадрового аудиту**

*Джерело: складено автором на основі [2; 3; 4; 5]*

Таблиця 1

**Схема стратегічного HR-бюджету**

Річний HR-бюджет	Бюджет витрат	Бюджет розвитку
Витрати на персонал підприємства	Відповідає оперативним планам діяльності із забезпечення підприємства персоналом	Відповідає стратегічним планам розвитку підприємства та його персонала
Витрати на створення кадрового підрозділу	Відповідає структурі кадрового підрозділу та забезпеченню його матеріально-технічних та інформаційних потреб	Відповідає планам розвитку організаційної структури підприємства та його кадрового підрозділу

*Джерело: складено автором на основі [8, с. 121]*

на розмежуванні цих процесів. Навчання персоналу включає його професійну підготовку до виконання поточних трудових завдань, тоді як його розвиток спрямований на формування компетентностей, які будуть потрібні в майбутньому відповідно до стратегічних цілей компанії. Крім цього, до аудиту навчання та розвитку персоналу входять кар'єрні плани організації, які розробляються для провідних працівників. Організаційний контроль і оцінювання персоналу передбачає аналіз організаційних комунікацій та процесу виконання персоналом своїх трудових обов'язків, а також контроль виконання показників діяльності. Окремим елементом аудиту персоналу є перевірка роботи служби управління персоналом в частині виконання її функцій та досягнення планових

показників у відповідності зі стратегічними цілями підприємства.

На наш погляд, при проведенні кадрового аудиту важливо оцінювати як професійно-кваліфікаційні характеристики працівників, так і їх особистісний профіль, особливості моделі їх трудової поведінки. Методика Human Resources Analysis, розроблена Factum Group, дозволяє дослідити особистісні профілі працівників [9], а саме оцінити:

- рівень задоволеності співробітників
- ступінь прихильності до своєї роботи і до підприємства
- фактори, що впливають на трудову поведінку працівників
- потенціал і критичні проблеми підприємства в керуванні людськими ресурсами

На основі оцінювання фахівці виділяють чотири типи працівників, за критеріями ставлення до підприємства та до своєї роботи, а саме (рис. 2).

Можна побачити, що лідери є лояльними як до своєї роботи, так і до підприємства, тоді як кар'єристи цінують свою роботу, проте нелояльні до підприємства. Через це вони при нагоді легко можуть перейти до іншого роботодавця. Лояльні співробітники підтримують підприємства й готові працювати на ньому тривалий час. Однак, вони менше віддані своїй роботі, що може призвести до неефективного виконання трудових обов'язків. Пасажири становлять ризик для підприємства. Вони не цінують ні підприємство, ні свою роботу. Їх трудова поведінка може серйозно зашкодити підприємству.

Така сегментація працівників обумовлює необхідність проведення диференційованої кадрової політики підприємства щодо окремих сегментів (їх розвитку, мотивування, оцінювання, утримання просування).

Загалом процес здійснення кадрового аудиту відбувається у кілька етапів:



**Рис. 2. Сегментація персоналу за ступенем лояльності до підприємства та до своєї роботи**

*Джерело: складено автором на основі [9]*

На підготовчому етапі визначаються мета і обсяг аудиту, формується склад аудиторської групи, вивчаються особливості діяльності підприємства. Збір інформації передбачає аналіз кадрової документації, опитування працівників, спостереження за робочими процесами. На наступному етапі проводиться аналіз та оцінювання виявлених проблем (недоліків, ризиків, невідповідностей), вимірювання ефективності кадрових процесів на підприємстві. Далі йде етап розроблення рекомендацій: створення звіту з висновками та пропозиціями щодо покращення системи управління персоналом. Нарешті, завершальним етапом є впровадження змін: реалізація заходів, моніторинг їх ефективності та коригування за необхідності. Ця діяльність здійснюється працівниками підприємства.

Для здійснення кадрового аудиту слід застосовувати такі методи: документального аналізу, що передбачає перевірку кадрової документації на відповідність законодавчим та внутрішнім вимогам; опитування працівників щодо різних аспектів роботи та управління шляхом анкетування та інтерв'ю; тестування професійних знань та навичок персоналу; безпосереднього спостереження робочих процесів та поведінки працівників; порівняльного аналізу з метою зіставлення показників підприємства з галузевими стандартами та кращими практиками.

Вагоме значення має звіт з аудиторської перевірки, в якому мають бути відображені не

лише виявлені недоліки, невідповідності, можливі ризики, а й рекомендації щодо їх обмеження чи усунення з метою найповнішої реалізації стратегічного потенціалу підприємства.

**Висновки.** Кадровий аудит є необхідним інструментом управління персоналом. Його роль зростає в умовах автоматизації та цифровізації трудових процесів, поглиблення дефіциту людських ресурсів, наростання конкуренції на внутрішніх та зовнішніх ринках. Проведення кадрового аудиту дозволяє оцінити стан використання персоналу як найціннішого активу підприємства, виявити невідповідності та недоліки, критичні проблеми і зони ризику. Завдяки кадровому аудиту менеджмент підприємства може ідентифікувати сильні та слабкі сторони управління персоналом, помітити їх зв'язок із можливостями та загрозами зовнішнього середовища, що в кінцевому підсумку сприятиме вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства. На основі кадрового аудиту можна визначити, наскільки ефективно реалізуються оперативні та стратегічні завдання підприємства, а також сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами.

За матеріалами дослідження було розроблено наступні рекомендації:

– виходячи з високих витрат на проведення кадрового аудиту, його доцільно здійснювати на етапі розроблення стратегії управління людськими ресурсами або внесення суттєвих змін до неї;

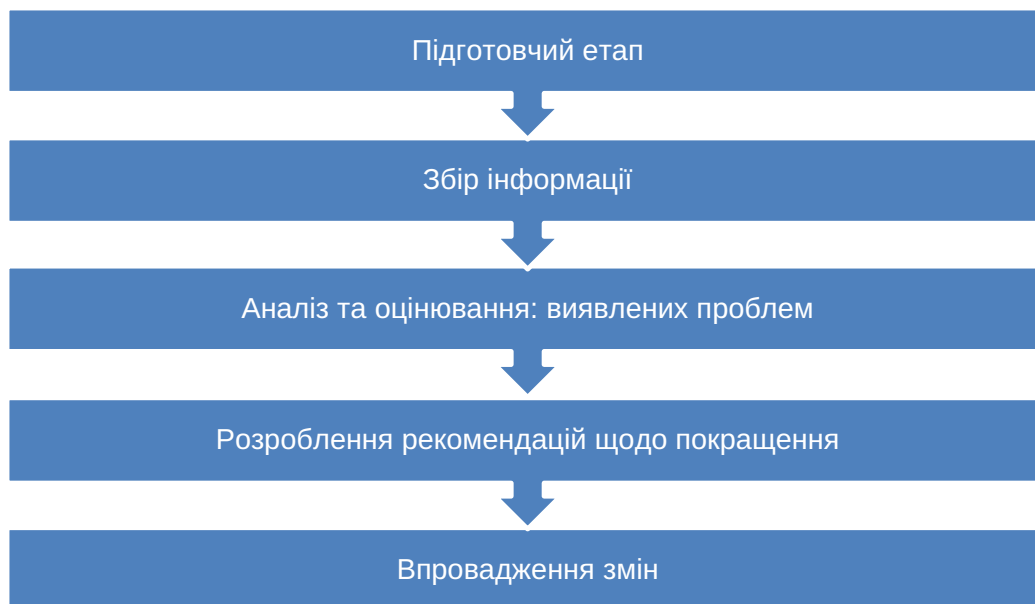


Рис. 3. Етапи проведення кадрового аудиту

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 5]



- бажано залучати до процесу кадрового аудиту як внутрішніх, так і зовнішніх фахівців;
  - у систему показників для оцінювання стану і динаміки розвитку людських ресурсів необхідно включати не лише економічні, а й соціальні показники;
  - усі аспекти та показники оцінювання людських ресурсів необхідно визначати з позицій їх відповідності стратегічним цілям та завданням підприємства.
- У подальших дослідженнях варто зосередитися на шляхах забезпечення відповідності кадрового потенціалу підприємства стратегії його розвитку та напрямках оптимального використання персоналу задля досягнення організаційних та індивідуальних цілей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дефіцит кадрів убиває український бізнес: як компанії намагаються врятуватися. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/deficit-kadriv-ubivaye-ukrajinskiy-biznes-yak-kompaniji-namagayutsya-vryatuvatisya-12768141.html> (дата звернення: 28.12.2024).
2. Беляєва Н. С. Поняття та елементи системи проведення кадрового аудиту: аналіз наукових джерел. *Наука, технології, інновації*. 2020. № 1. С. 9–15.
3. Романів С., Голяш І., Романів Р. Теоретичні аспекти кадрового аудиту оцінки системи управління персоналом. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №5. С. 1025–1030.
4. Кадровий аудит на підприємстві власними силами: легко і просто. URL: <https://shop.profprensa.com/product/kadrovyy-audyt-vlasnymi-sylamy> (дата звернення: 28.12.2024).
5. Мотузенко О. Організація кадрового аудиту в компанії: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. Вип. 3(75). С. 120–132.
6. Zhang, Y., Li, H., & Wang, T. Remote Workforce Management and HR Audits. *Asian Journal of Business Research*. 2023. Vol. 25(7). P. 55–70.
7. Mishra, A. K. HR analytics: A tool for enhancing organizational efficiency. SSRN, 2022. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4266840](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4266840) (дата звернення: 28.12.2024).
8. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.
9. Human Resources Analysis. Factum-group. URL: <https://www.factum-group.com/solutions/human-resource-analysis/> (дата звернення: 28.12.2024).

## REFERENCES:

1. Defitsyt kadriv ubyvaie ukraïnskyi biznes: yak kompanii namahaiutsia vriatuvatisia. [The shortage of personnel is killing Ukrainian business: how companies are trying to save themselves]. Available at: <https://www.unian.ua/economics/other/deficit-kadriv-ubivaye-ukrajinskiy-biznes-yak-kompaniji-namagayutsya-vryatuvatisya-12768141.html> (accessed December 28, 2024)
2. Bieliaieva N. S. (2020). Poniattia ta elementy systemy provedennia kadrovoho audytu: analiz naukovykh dzherel [Concepts and elements of the personnel audit system: analysis of scientific sources]. *Nauka, tekhnolohii, innovatsii – Science, technology, innovation*, vol. 1, pp. 9–15.
3. Romaniv S, Holiash I., Romaniv R. (2015). Teoretychni aspekty kadrovoho audytu otsinky systemy upravlinnia personalom [Theoretical aspects of the personnel audit of the evaluation of the personnel management system]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, vol. 5, pp. 1025–1030.
4. Kadrovyy audyt na pidpriemstvi vlasnymy sylamy: lehko i prosto. [Personnel audit at the company on its own: easy and simple]. Available at: <https://shop.profprensa.com/product/kadrovyy-audyt-vlasnymy-sylamy> (accessed December 28, 2024)
5. Motuzenko O. (2024). Orhanizatsiia kadrovoho audytu v kompanii: vitshyzniani ta zarubizhnyi dosvid [Organization of personnel audit in the company: domestic and foreign experience]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» - Scientific notes of "KROK" University*, vol. 3(75), pp. 120–132.
6. Zhang, Y., Li, H., Wang, T. (2023). Remote Workforce Management and HR Audits. *Asian Journal of Business Research*, vol. 25(7), pp. 55–70.
7. Mishra, A. K. (2022). HR analytics: A tool for enhancing organizational efficiency. SSRN. Available at: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4266840](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4266840) (accessed December 28, 2024)
8. Petrova I.L. (2013). *Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy: navchalnyi posibnyk*. [Strategic management of human resources. Education manual]. Kyiv: KNEU, 466 p. (in Ukrainian)
9. Human Resources Analysis. Factum-group. Available at: <https://www.factum-group.com/solutions/human-resource-analysis/> (accessed December 28, 2024)