

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-123>

УДК 331.104.02

РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ ВПРОВАДЖЕННЯ КАДРОВОГО АУДИТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ КОМПАНІЇ

DEVELOPMENT OF A MECHANISM FOR IMPLEMENTING HR AUDIT AS A COMPANY RISK MANAGEMENT TOOL

Мотузенко Оксана Володимирівна

аспірант,

Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3434-9553>**Motuzenko Oksana**

"KROK" University

У статті обґрунтовано необхідність впровадження кадрового аудиту як ефективного інструменту управління ризиками компанії в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Автором розроблено механізм кадрового аудиту, що інтегрується в систему ризик-менеджменту та охоплює етапи підготовки, аналізу документації, оцінки відповідності персоналу стратегічним цілям компанії, ідентифікації ризиків та формування рекомендацій. Запропоновано етапи механізму впровадження кадрового аудиту та визначено його функціональні складові: фінансова, стратегічна, інформаційна, комплаєнс та операційна. Практична цінність роботи полягає в підвищенні ефективності HR-процесів, мінімізації кадрових ризиків і посиленні корпоративної стійкості. Запропоновано авторське визначення кадрового аудиту як системного механізму управління персоналом, спрямованого на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ключові слова: кадровий аудит, управління ризиками, механізм впровадження, управління персоналом, HR-процеси, корпоративна стійкість.

The development of a mechanism for implementing HR audit as a company risk management tool addresses an urgent need for businesses to strengthen their resilience in an increasingly volatile environment. The purpose of this study is to design an integrated approach that systematically incorporates HR audit into risk management practices. The relevance of the topic lies in the growing demand for companies to ensure compliance with legal standards, optimize human resources processes, and enhance overall organizational stability. The methodology is based on a multi-stage system, including assessment of HR documentation, evaluation of personnel alignment with strategic goals, identification of risks related to human resources, and provision of expert consultations. Particular attention is paid to defining key components of the HR audit system, such as financial, operational, informational, compliance, physical, and strategic dimensions. The research proposes detailed stages of implementing the HR audit mechanism: preparation, information gathering and analysis, risk assessment, recommendation development, and monitoring of corrective actions. The results show that systematic HR auditing not only reduces legal and operational risks but also improves employee engagement, optimizes resource allocation, and strengthens corporate competitiveness. Practical significance lies in providing companies with a structured and proactive method to detect weaknesses in human capital management, minimize threats before they escalate, and maintain a sustainable strategic advantage. Through the proposed mechanism, businesses can create more adaptive and resilient HR systems that align workforce development with dynamic market requirements and ensure continuous organizational improvement. Overall, the HR audit implementation mechanism serves as an essential component of modern risk management, fostering a culture of accountability, transparency, and strategic foresight within the corporate environment.

Keywords: HR audit, risk management, implementation mechanism, human resource management, organizational resilience, strategic compliance.

Постановка проблеми. Кадровий аудит є важливим інструментом стратегічного управління персоналом, що дозволяє оцінити

ефективність HR-процесів, виявити потенційні ризики та розробити рекомендації щодо їхнього мінімізації. У сучасних умовах неста-

більності та високої конкуренції, впровадження кадрового аудиту стає ключовим фактором для забезпечення стійкості компанії.

Кадровий аудит сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу, вдосконаленню організаційної структури та оптимізації витрат, пов'язаних із управлінням людськими ресурсами. Саме тому впровадження кадрового аудиту є необхідною складовою сучасної системи управління ризиками, що забезпечує довготривалу стабільність і розвиток компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасній науковій літературі дефініція «кадровий аудит» трактується по-різному, що зумовлено багатогранністю функцій управління персоналом, які охоплює це поняття. Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про наявність кількох ключових підходів до розуміння кадрового аудиту, які умовно можна класифікувати як нормативний, стратегічний, міждисциплінарний та комплексний.

До представників нормативного підходу відносяться М. Донець, Є. Фріман та І. Римар, які розглядають кадровий аудит як процедуру перевірки ведення кадрового обліку та відповідності внутрішньої документації чинному законодавству [6; 16; 5]. Подібну позицію займають незалежні організації, що надають консультації у сфері управління персоналом, зокрема Всеукраїнська асоціація кадровиків та група компаній «V.I.P. Consulting» [5].

Стратегічний підхід акцентує на відповідності кадрового потенціалу стратегічним цілям організації. І. Совершенна визначає кадровий аудит як сучасний інструмент оцінювання кадрового забезпечення підприємства [15], тоді як О. Крушельницька та Д. Мельничук підкреслюють значення узгодженості структури персоналу зі стратегією компанії [8]. Аналогічну позицію поділяє Н. Слівінська, яка бачить у кадровому аудиті системне оцінювання персоналу з урахуванням цілей організації [14]. Вагомий внесок у розвиток цієї концепції зробив М. Армстронг, який описує кадровий аудит як інструмент систематичного оцінювання ефективності управління людськими ресурсами [1]. Такий підхід охоплює не лише компетентності й мотивацію працівників, а й аналіз організаційної культури, клімату, залученості персоналу.

Міждисциплінарний підхід передбачає синтез знань із різних галузей для вирішення складних проблем у сфері управління кадрами. Представники цього напрямку трактують кадровий аудит як дослідницький процес, що інтегрує економічні, психологічні,

управлінські та юридичні підходи до аналізу персоналу [4].

Комплексний підхід вбачає в кадровому аудиті багатоаспектну систему оцінки персоналу. Так, В. Немченко, В. Хомутенко та А. Хомутенко визначають його як оцінку працівників і аналіз ефективності технологій управління персоналом [10], тоді як С. Романів розглядає аудит як форму експертної підтримки й оцінки кадрового потенціалу [13].

Таким чином, попри різні підходи, усі трактування поняття «кадровий аудит» є взаємодоповнювальними. Це дозволяє розглядати його як багатовимірний інструмент оцінювання стану кадрового менеджменту, який охоплює аналіз внутрішніх процесів, відповідність стратегічним цілям і зовнішню експертизу ефективності HR-політики.

На цій основі автор пропонує власне визначення кадрового аудиту як 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, вмотивованість кадрів та вчасне реагування на «слабкі місця» для безперервної роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей компанії.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не дивлячись на вагомі здобутки вітчизняних та закордонних науковців у дослідженні питань управління ризиками та кадрового аудиту, їх взаємозв'язок з вивчено недостатньо глибоко, що зумовлює необхідність розробки механізму впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою цієї статті є надання пропозицій щодо впровадження кадрового аудиту як ефективного інструменту управління ризиками компанії. У межах дослідження передбачається інтеграція кадрового аудиту в систему управління ризиками для своєчасного виявлення, аналізу та мінімізації загроз, пов'язаних із людським капіталом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Впровадження системи кадрового аудиту в компанії є необхідним елементом для забезпечення стійкості та успішності в умовах непередбачених обставин. На основі результатів проведеного дослідження науко-

вих праць [1–16], були систематизовані ключові моменти, які підкреслюють необхідність такої системи:

- *виявлення та аналіз ризиків* – система управління ризиками дозволяє компанії ідентифікувати (виявити) потенційні загрози та можливості, а також проводити аналіз їх впливу на бізнес-процеси. Це дозволяє приймати зважені управлінські рішення та заздалегідь реагувати на можливі проблеми та пом'якшення наслідків;

- *оптимізація процесів та ресурсів* – ефективне управління ризиками дозволяє компанії оптимізувати використання ресурсів та процесів, уникати зайвих витрат і підвищувати ефективність в умовах невизначеності;

- *захист репутації* – врахування ризиків допомагає уникати ситуацій, що можуть негативно впливати на репутацію компанії. Своєчасне реагування на потенційні проблеми сприяє підтримці довіри клієнтів та партнерів;

- *забезпечення відповідності* – компанії можуть бути підпорядковані регулятору, зовнішньому аудитору в зв'язку з цим від компаній вимагають дотримання визначених стандартів та нормативних вимог. Система управління ризиками допомагає виявляти та вирішувати питання відповідності;

- *готовність до кризових ситуацій* – попереднє розглядання можливих кризових сценаріїв та розробка стратегій їх управління дозволяє компанії бути готовою до непередбачених обставин та ефективно вирішувати кризові ситуації;

- *підвищення конкурентоспроможності* – компанія з ефективною системою управління ризиками може швидше адаптуватися до змін у середовищі, що дозволяє підвищувати її конкурентоспроможність на ринку;

- *стимулювання інновацій* – управління ризиками стимулює компанії до інновацій, оскільки вона сприяє експериментам та пошуку нових можливостей, забезпечуючи при цьому контрольоване середовище для впровадження інновацій. Загалом, система управління ризиками є важливою складовою успішного бізнесу, сприяючи стійкості, ефективності та довгостроковій витривалості компанії.

Вважаємо за потрібне зазначити, що під поняттям «система кадрового аудиту» доцільно розуміти «комплексний механізм, що інтегрує методи, процеси та засоби оцінки стану кадрової політики підприємства, спрямований на виявлення, аналіз та мінімізацію

ризиків, пов'язаних із людськими ресурсами».

У зв'язку з цим, вважаємо за необхідне також запропонувати авторське визначення «механізм впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії» під яким пропонуємо розуміти сукупність методів, процедур і заходів, спрямованих на систематичний аналіз кадрової політики, оцінку потенційних загроз та розробку стратегій їх усунення. Він передбачає комплексний підхід, що охоплює організаційно-правові, фінансові та соціальні аспекти управління персоналом. Застосування такого механізму дає змогу компанії не лише виявити слабкі місця в управлінні кадрами, а й розробити ефективну систему моніторингу та превентивних заходів для зниження ризиків.

Вважаємо, що основними етапами механізму впровадження кадрового аудиту є такі як представлено на рис. 1.

Так, на *підготовчому етапі* відбувається визначення цілей і завдань кадрового аудиту; формування робочої групи або залучення зовнішніх експертів; розробка плану аудиту та узгодження його з керівництвом; ознайомлення персоналу з метою та методами аудиту для забезпечення прозорості процесу [14–16].

На етапі *збору та аналізу інформації* здійснюються оцінка кадрової документації (трудові договори, положення про оплату праці, посадові інструкції, тощо); аналіз ефективності управління персоналом (плинність кадрів, продуктивність, задоволеність працівників); виявлення прогалин у кадрових процесах та політиках; проведення інтерв'ю та анкетування працівників [12–13].

На етапі *оцінки ризиків* необхідно здійснити ідентифікацію потенційних кадрових ризиків (законодавчі, фінансові, стратегічні, фізичні, операційні та інформаційні); визначення ступеня їхнього впливу на компанію; оцінку рівня відповідності чинному законодавству та стандартам галузі [14].

На етапі *розробки рекомендацій та плану дій* слід здійснити розробку заходів для усунення або мінімізації виявлених ризиків; визначення відповідальних осіб за реалізацію змін та створення механізму моніторингу ефективності запропонованих заходів.

На етапі *впровадження заходів і контроль* необхідно реалізувати рекомендовані зміни у кадровій політиці та процесах; проведення повторного аудиту через певний період для оцінки ефективності впроваджених заходів та коригування стратегії кадрового управління на основі отриманих результатів.

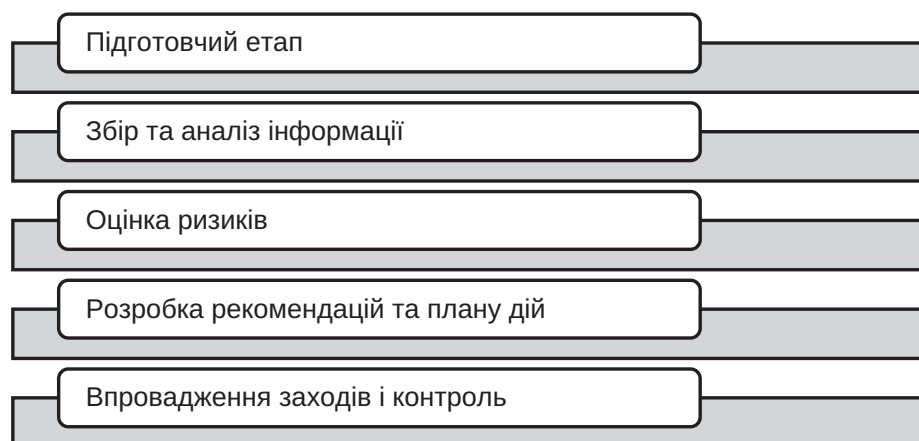


Рис. 1. Основні етапи механізму впровадження кадрового аудиту

Джерело: сформовано автором на основі [2; 6; 12]

Впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками дозволяє компанії підвищити ефективність кадрової політики, знизити ймовірність виникнення проблемних ситуацій та забезпечити стабільний розвиток організації. Системний підхід до кадрового аудиту сприяє покращенню корпоративної культури, підвищенню мотивації працівників і зміцненню конкурентних позицій компанії на ринку.

Вважаємо за доцільне запропонувати основні елементи системи кадрового аудиту як складової системи управління ризиками рис. 2.

Об'єктами системи організації кадрового аудиту є всі працівники компанії, їхній професійний рівень, ефективність виконання обов'язків та кадрові процеси [6; 10; 16].

Суб'єкти кадрового аудиту є відповідальними за аналіз, впровадження та контроль заходів, що сприяють управлінню кадровими ризиками. Суб'єкти кадрового аудиту безпосередньо взаємодіють із об'єктами, забезпечуючи комплексний підхід до управління кадровими ризиками. Керівництво підприємства встановлює ключові вимоги до кадрової політики, а управління персоналом їх реалізує на практиці. Юридична служба контролює відповідність кадрових процесів правовим нормам, тоді як служба інформаційної безпеки забезпечує захист кадрових даних. Незалежні аудиторські фірми виступають у ролі зовнішніх експертів, що аналізують ефективність системи та рекомендують шляхи покращення. Така взаємодія дозволяє забезпечити збалансовану та ефективну систему управління кадрами.

Нормативно-правове регулювання кадрового аудиту. Нормативно-правове

регулювання кадрового аудиту забезпечує дотримання законодавчих вимог, стандартів і внутрішніх регламентів, що визначають порядки управління персоналом у компанії.

Воно спрямоване на захист прав роботодавців і працівників, дотримання трудового законодавства, забезпечення прозорості кадрових процесів та ефективне управління трудовими ресурсами. Відповідність нормативно-правовим актам знижує ризики юридичних санкцій, сприяє стабільному розвитку компанії та підвищує довіру з боку акціонерів, партнерів та працівників [7; 8].

Усі складові нормативно-правового регулювання кадрового аудиту взаємопов'язані та забезпечують комплексний підхід до управління персоналом. Законодавчі вимоги встановлюють основні правові рамки, міжнародні стандарти допомагають впроваджувати найкращі практики, внутрішні політики адаптують правила до специфіки компанії, а вимоги акціонерів забезпечують фінансову та стратегічну ефективність кадрової політики. Взаємодія цих компонентів створює стабільну, прозору та ефективну систему управління персоналом, що мінімізує ризики та підвищує конкурентоспроможність організації.

Функціональні складові системи кадрового аудиту. Функціональні складові системи кадрового аудиту є ключовими елементами, що забезпечують комплексний аналіз кадрових процесів та управління ризиками. Вони охоплюють фінансовий, операційний, інформаційний, комплаєнс (законодавчий), фізичний та стратегічний аспекти кадрового менеджменту. Кожна складова виконує свою роль у забезпеченні ефективності, відповід-

Основні елементи системи організації кадрового аудиту як складової системи управління ризиками					
Об`єкти системи – весь персонал компанії					
стан кадрового забезпечення		інформаційне забезпечення кадрового аудиту		мотивація персоналу	
Суб`єкти системи					
Керівництво підприємства	Відділ управління персоналом	Служба інформаційної безпеки	Незалежні аудиторські фірми	Юридична служба	Служба управління ризиками
Нормативно-правове регулювання					
Закони України, законодавчі нормативні документи		Міжнародні стандарти з питань кадрового аудиту (ISO)	Внутрішні політики та інструкції з управління	Вимоги акціонерів, наглядової ради	
Функціональні складові системи					
Фінансова	Операційна	Інформаційна	Комплаєнс (законодавча)	Фізична	Стратегічна
Механізм функціонування системи управління кадровим аудитом					
Стратегія реагування (виявлені ризики)		Стратегія прогнозування (передбачення майбутніх ризиків)		Стратегія відшкодування (створення планів мінімізації та навчання)	
Методика оцінки стану системи організації кадрового аудиту як складової системи управління ризиками підприємств					
поточна оцінка ефективності кадрових процесів (СУР) - 2 лінія захисту		внутрішній аудит кадрової політики та процесів- 3 лінія захисту		незалежний зовнішній аудит кадрової політики та процесів - 3 лінія захисту	

Рис. 2. Основні елементи системи організації кадрового аудиту як складової системи управління ризиками

Джерело: сформовано автором на основі [11; 12; 13; 14; 15; 16]

ності нормам та оптимального використання кадрового потенціалу компанії [11].

За результатами проведеного дослідження, були систематизовані основні інструменти оцінки, які можуть бути використані на різних функціональних складових системи кадрового аудиту та інструменти оцінки персоналу (табл. 1).

Всі складові кадрового аудиту взаємопов'язані, оскільки кожна з них впливає на загальну ефективність управління персоналом. Фінансова складова впливає на стратегічну через аналіз бюджетування HR-стратегії. Операційна складова взаємодіє з інформаційною через управління ефективністю кадрових процесів та аналіз продуктивності. Комплаєнс-складова перетинається з фізичною складовою у питаннях відповідності умов праці нормам законодавства. Стратегічна складова включає всі інші, оскільки забезпечує довгострокове планування та розвиток кадрового потенціалу компанії.

Впровадження комплексного кадрового аудиту, що охоплює всі ці складові, дозволяє створити ефективну систему управління персоналом, знизити кадрові ризики та підвищити конкурентоспроможність компанії.

Механізм функціонування системи управління кадровим аудитом. Механізм функціонування системи управління кадровим аудитом базується на стратегічному підході до оцінки, аналізу та мінімізації ризиків, пов'язаних з персоналом компанії [1; 3; 4; 5]. Він включає розробку комплексних рішень, спрямованих на виявлення та усунення потенційних загроз, що можуть негативно вплинути на ефективність роботи організації. У межах цього механізму застосовуються три ключові стратегії: стратегія реагування, стратегія прогнозування та стратегія відшкодування, кожна з яких виконує важливу роль у процесі управління кадровими ризиками.

Усі три стратегії взаємодіють між собою, забезпечуючи комплексний підхід до управ-

Таблиця 1

Функціональні складові системи кадрового аудиту та інструменти оцінки персоналу

Функціональні складові	Інструменти оцінки
Фінансова складова	аналіз витрат на персонал (співвідношення ФОП до доходу компанії); аналіз рентабельності праці (порівняння витрат на персонал із продуктивністю); бенчмаркінг заробітних плат (порівняння оплати праці в галузі)
Операційна складова	оцінка продуктивності працівників (KPI, OKR); аналіз рівня плинності кадрів; внутрішні опитування щодо задоволеності персоналу
Інформаційна складова	аналіз системи кадрового документообігу; оцінка рівня захищеності персональних даних; моніторинг ефективності HR-інформаційних систем
Комплаєнс (законодавча) складова	аудит трудових договорів; перевірка відповідності охороні праці та трудовому законодавству; аналіз антикорупційних ризиків
Фізична складова	аудит умов праці; перевірка дотримання норм техніки безпеки; оцінка ергономіки робочого місця
Стратегічна складова	SWOT-аналіз кадрової політики; оцінка відповідності HR-стратегії бізнес-цілям; моніторинг програм розвитку персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [1–16]

ління кадровими ризиками. Стратегія прогнозування створює аналітичну базу для виявлення потенційних проблем, що дозволяє мінімізувати їхній вплив. Стратегія реагування забезпечує миттєве вирішення проблем, що вже виникли, тоді як стратегія відшкодування сприяє довгостроковому усуненню наслідків та відновленню кадрової стабільності. Їхня взаємодія дозволяє компанії підтримувати високий рівень ефективності персоналу, зменшувати кадрові ризики та сприяти стабільному розвитку організації.

Таким чином, механізм функціонування системи управління кадровим аудитом через стратегії забезпечує системний підхід до управління ризиками, допомагаючи організації залишатися конкурентоспроможною в динамічному бізнес-середовищі.

Діагностика стану системи управління кадрами. Діагностика стану системи управління кадрами є невід'ємною частиною процесу кадрового аудиту та дозволяє оцінити ефективність функціонування HR-процесів. Вона здійснюється у вигляді багаторівневого контролю, що включає як внутрішні, так і зовнішні механізми перевірки. Головна мета діагностики – забезпечення відповідності кадрової політики компанії її стратегічним цілям, законодавчим вимогам та міжнародним стандартам [3; 7; 8; 9].

Поточна оцінка ефективності кадрових процесів (СУР) – 2 лінія захисту. Система

управління ризиками (СУР) передбачає внутрішній контроль HR-процесів на регулярній основі. Вона здійснює постійний моніторинг та аналіз ефективності кадрової політики, управління персоналом, адаптації, мотивації та розвитку співробітників.

Внутрішній аудит кадрової політики та процесів – 3 лінія захисту. Внутрішній аудит кадрової політики та процесів спрямований на глибший аналіз відповідності внутрішнім стандартам та вимогам компанії. Це систематичний процес, що проводиться внутрішніми аудиторами або спеціальними комісіями, які аналізують документи, політики та кадрові процедури.

Незалежний зовнішній аудит кадрової політики та процесів – 3 лінія захисту. Зовнішній аудит кадрових процесів є найвищим рівнем оцінки системи управління персоналом, який здійснюється незалежними експертами або аудиторськими фірмами. Основна мета цього аудиту – визначення відповідності міжнародним стандартам, законодавчим вимогам та найкращим практикам у галузі управління персоналом.

Вказані рівні діагностики системи управління кадрами є взаємопов'язаними та забезпечують комплексний підхід до управління персоналом.

Поточна оцінка HR-процесів дозволяє виявити ключові проблеми, які потім аналізуються під час внутрішнього аудиту. Зовнішній

аудит доповнює цей процес, надаючи незалежну оцінку кадрової політики компанії та сприяючи її вдосконаленню.

Ефективна система діагностики сприяє підвищенню ефективності HR-менеджменту, мінімізації кадрових ризиків та забезпеченню довгострокового розвитку компанії.

Висновки. Усі елементи системи кадрового аудиту взаємопов'язані, створюючи комплексний механізм управління кадровими ризиками. Нормативно-правове регулювання встановлює основні правила, яким повинні відповідати кадрові процеси. Суб'єкти системи взаємодіють для впровадження та контролю

дотримання цих правил. Функціональні складові дозволяють аналізувати ризики з різних аспектів: правового, економічного, кадрового та інформаційного. Механізм функціонування кадрового аудиту забезпечує циклічність процесу управління ризиками, де діагностика, прогнозування та реагування дозволяють мінімізувати негативні наслідки для компанії.

Таким чином, система організації кадрового аудиту як складова управління ризиками є багаторівневою структурою, що забезпечує ефективний контроль за кадровими процесами, їхню відповідність нормативним вимогам і стратегічним цілям компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Armstrong, M. A handbook of human resource management practice: Handbook, 9th ed. London: Kogan Page Publishers, 2006. 406 p. <https://shorturl.at/nB7W4>
2. Pająk, W. Personnel audit process. *Business, Management and Education*, 2012, vol. 10, no. 1, pp. 25–37. <https://doi.org/10.3846/bme.2012.03>
3. Sullivan, J. The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments: Handbook. New York: AMACOM, 2010.
4. Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., Nyman, M. HR Transformation: Building Human Resources from the Outside: Handbook. In. New York: McGraw Hill, 2009. 257 p.
5. Група компаній «V.I.P. Consulting». 2024. URL: <http://vipc.com.ua/> (дата звернення: 15.04.2025).
6. Донець М. Кадровий аудит на підприємстві: підготовка документів. *Праця і зарплата*, 2014, с. 6–12.
7. Жуковська В. Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту. *Вісник КНТЕУ*, 2010, № 4, с. 48–56.
8. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник для вищих навчальних закладів. Київ: Кондор, 2003. 296 с.
9. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навч. посіб. К.: ЦП Компрінт, 2017. 323 с.
10. Немченко В. В., Хомутенко В. П., Хомутенко А. В. Практичний курс внутрішнього аудиту: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 240 с.
11. Олійник О. О. Аудит персоналу: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2016. 290 с.
12. Піронкова О. Кадровий аудит в умовах швидкого зростання фірми. *Довідник кадровика*, 2003, № 24, с. 81–82.
13. Романів С. Кадровий аудит: його сутність, завдання та основні елементи. *Офіційний сайт Наукового клубу «Sophus»*. 2011. URL: http://sophus.at.ua/publ/2011_11_15_16_kampodilsk/section_6_2011_ (дата звернення: 15.04.2025).
14. Слівінська Н. М. Кадровий аудит як інструмент формування ефективної кадрової політики організації. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2011, Вип. 16, С. 74–77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rarpsu_2011_16_15 (дата звернення: 15.04.2025).
15. Совершенна І. О. Кадровий аудит як інструмент підвищення результативності менеджменту та розвитку організації. *Відкриті інформаційні та комп'ютерні інтегровані технології*, 2013, № 59, с. 288–294.
16. Фріман Є. М. Організаційні засади аудиту персоналу при прийнятті кадрових рішень на підприємстві. *Проблеми економіки*, 2012, № 3, с. 151–154.

REFERENCES:

1. Armstrong M. (2006) *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. London: Kogan Page Publishers. Retrieved from <https://shorturl.at/nB7W4>
2. Pająk W. (2012) Personnel audit process. *Business, Management and Education*, vol. 10, no. 1, pp. 25–37. <https://doi.org/10.3846/bme.2012.03>
3. Sullivan J. (2010) *The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments*. New York: AMACOM.

4. Ulrich D., Allen J., Brockbank W., Younger J., Nyman M. (2009) *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*. New York: McGraw Hill.
5. Hrupa kompanii «V.I.P. Consulting» (2024) [V.I.P. Consulting Group of Companies]. Retrieved from <http://vipc.com.ua/> (accessed: 15.04.2025).
6. Donets M. (2014) Kadrovyi audyt na pidpriemstvi: pidhotovka dokumentiv [Personnel audit at the enterprise: preparation of documents]. *Pratsia i zarplata*, no. 6–12.
7. Zhukovska V. (2010) Teoretyko-metodolohichni zasady kadrovoho audytu [Theoretical and methodological principles of personnel audit]. *Visnyk KNTEU*, no. 4, pp. 48–56.
8. Krushelnyska O. V., Melnychuk D. P. (2003) *Upravlinnia personalom: navchalnyi posibnyk dlia vyshchych navchalnykh zakladiv* [Personnel management: a textbook for higher education institutions]. Kyiv: Kondor. 296 p.
9. Mykhailichenko M. V., Rudyk Ya. M. (2017) *Kadrovyi menedzhment: navchalnyi posibnyk* [Human Resource Management: Textbook]. Kyiv: TsP Kompynt. 323 p.
10. Nemtchenko V. V., Khomutenko V. P., Khomutenko A. V. (2008) *Praktychyi kurs vnutrishnoho audytu: pidruchnyk* [Practical course of internal audit: textbook]. Kyiv: Tsentruchobovoi literatury. 240 p.
11. Oliinyk O. O. (2016) *Audyt personalu* [Personnel audit]. Rivne: NUVGP.
12. Pironkova O. (2003) Kadrovyi audyt v umovakh shvydkoho zrostannia firmy [Personnel audit under conditions of rapid company growth]. *Dovidnyk kadrovyya*, no. 24, pp. 81–82.
13. Romaniv S. (2011) Kadrovyi audyt: yoho sutnist, zavdannia ta osnovni elementy [Personnel audit: its essence, tasks and main elements]. *Ofitsiinyi sait Naukovoho klubu «Sophus»* [Official website of the Scientific Club "Sophus"]. Retrieved from http://sophus.at.ua/publ/2011_11_15_16_kampodilsk/section_6_2011_ (accessed: 15.04.2025).
14. Slivinska N. M. (2011) Kadrovyi audyt yak instrument formuvannia efektyvnoi kadrovoi polityky orhanizatsii [Personnel audit as a tool for shaping an effective HR policy of an organization]. Retrieved from <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/10107/1/Stattia%20AYDIT.pdf> (accessed: 15.04.2025).
15. Sovershenna I. O. (2013) Kadrovyi audyt yak instrument pidvyshchennia rezultatynosti menedzhmentu ta rozvytku orhanizatsii [Personnel audit as a tool to improve management performance and organizational development]. *Vidkryti informatsiini ta komp'iuterni intehrovani tekhnolohii* [Open Information and Computer Integrated Technologies], no. 59, pp. 288–294.
16. Friman Ye. M. (2012) Orhanizatsiini zasady audytu personalu pry pryiniatti kadrovkykh rishen na pidpriemstvi [Organizational principles of personnel audit when making HR decisions at the enterprise]. *Problemy ekonomiky* [Problems of Economy], no. 3, pp. 151–154.