DOI: *https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.38-51*
УДК 004:005.412:330.131:657

А. С. Завербний, *д.е.н., проф.*
ORCID 0000-0001-7307-536X,
e-mail: andrii.s.zaverbnyi@lpnu.ua,

Г. І. Пушак, *к.е.н., доц.*
ORCID 0000-0002-2487-8374
e-mail: halyna.i.pushak@lpnu.ua,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЕЛЕМЕНТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Вступ. В сучасних вітчизняних умовах ефективність управління персоналом у значній мірі впливає на стабільне функціонування підприємства, передусім під час трансформаційних процесів, що зумовлені макроекономічною нестабільністю внаслідок дії воєнного стану та постковідними чинниками негативного впливу. Тенденції на ринку праці, що ґрунтуються на масовій міграції та відтоці кваліфікованих кадрів, сформували для підприємницьких структур нові виклики, для нівелювання яких необхідно розробити та запровадити комплекс адаптивних механізмів. Аудит персоналу набуває статусу ключового інструмента оцінювання та управління кадровими ризиками, від яких безпосередньо залежать результати діяльності суб'єктів господарювання, а саме їх продуктивність та конкурентоспроможність. На сучасному етапі розвитку аудит персоналу сприяє процесам оптимізації відбору, навчання та мотивування працівників, викристалізовуючи при цьому ядро у вигляді так званих ключових кадрів. Дослідження аудиторських практик забезпечить удосконалення процесів формування ефективних рішень з метою мінімізування кадрових ризиків. Цілком очевидно, що аудит персоналу є не лише дієвим механізмом удосконалення системи управління ризиками, але й формує необхідне підґрунтя для посилення стійкості та ефективності розвитку підприємств в умовах сьогодення.

Постановка проблеми. Значний рівень динамічності вітчизняної економіки, включаючи активізування євроінтеграційних про-

© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2024
© Видавець Академія економічних наук України, 2024

цесів, інтернаціоналізації, особливо пандемія, війна із росією та їх наслідки тощо, висунули нові вимоги щодо формування, забезпечення (втримання), розвивання підприємством власного персоналу. Зрозуміло, що саме працівники є найважливішим стратегічним ресурсом будь-якого підприємства, організації. Саме тому в умовах нестійкої економічної ситуації набуває значної актуальності питання ефективного управління людьми, максимального забезпечення їх потреб в безпеці та психологічному комфорті [18]. Протягом останніх років у вітчизняній економіці відбулося (й надалі відбувається) багато змін. Відповідно дана динамічність значно вплинула (й впливає) на економічний стан всіх вітчизняних суб'єктів підприємницької діяльності не залежно від їх сфер виробництва, послуг [13-14;18]. Зокрема, у 2020 р. через пандемію, введення карантинних обмежень всією країною значна частина трудових ресурсів опинилася в цілком нових умовах роботи: віддалена зайнятість, зміна графіків робочого дня [8;13; 18] тощо. Лише незначна частка персоналу була готова до цих змін. Мова йде про матеріальне забезпечення (наявність гаджетів, комп'ютерів), програмно-інформаційне забезпечення, теоретичну, практичну моральну готовність тощо. Для організування ефективної дистанційної праці керівникам підприємств доводилося нести затрати на додаткове навчання, перекваліфікацію, слідкувати, щоб рівень якості виконаної роботи не погіршувався [18; 34; 36-37]. Інша справа при введенні воєнного стану в Україні. Й до того нестабільна економічна ситуація ще погіршилася. Багато підприємств були змушені скорочувати масштаби своєї діяльності, частина взагалі припинила своє функціонування. І досить значною проблемою для всіх без винятку функціонуючих підприємств став відтік кадрів, адже мільйони людей мігрували або внутрішньо в інші області, чи взагалі за кордон на значний період часу [18], частина з них, можливо, і безповоротно. На окупованих територіях, на прифронтових територіях, де систематично ворог обстрілює стратегічні об'єкти інфраструктури і навіть житлові райони, досить складно продовжувати підприємницьку діяльність. Проблема полягає у підвищеному рівні небезпеки для життя, здоров'я працівників, порушенні роботи логістичних систем, зростанні виробничої собівартості тощо [2; 14-15; 18].

В умовах війни, повної невизначеності люди перебувають постійно в стані стресу, не знаючи як розгортатимуться події в країні у майбутньому. Невпевненість у стабільності робочих місць, отриманні регулярних доходів призводить і до високої тривожності, що негативно впливає на рівень продуктивності праці [18]. Саме тому

процес контролювання, аудиту персоналу як елемента системи управління ризиками підприємств є актуальним для вивчення, дослідження та розвивання з метою вирішення сучасних економічних, соціальних проблем в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика теоретичних, прикладних основ проведення аудиту персоналу як елемента системи управління ризиками підприємства знаходить своє відображення у наукових працях таких вчених як І. Андрейцева [1], Л. Бившева [2, с. 18-25], Т. Білорус [3, с. 335-345], О. Гик [20], Є. Гончаров [7], Ю. Дуднєва [8, с. 183-190], С. Жуков [10, с. 180-185], А. Жуковська [11, с. 22-27], А. Завербний [13;17, с. 63-68], О. Кондратенко [2, с. 18-25], П. Кушка [13], О. Лебединська [22], Р. Мищишин [13], І. Мігус [19, с. 31-138], А. Моховіков [2, с. 18-25], Г. Назарова [22], О. Ольховікова [20], О. Петрик [26], О. Селезньова [20], А. Сєріков [31, с. 180-185], М. Симочко [30, с. 277-281], Ю. Синиціна [32], Л. Сотнікова [8, с. 183-190], С. Фірсова [3, с. 335-345], О. Шапаренко [2, с. 18-25], Г. Шпортько [32] та інших. Також дослідження аудиту персоналу як елемента системи управління ризиками підприємства відображені у працях таких фахівців як О. Білінська [36], М. Бортнікова [4, с. 1-9], О. Бриндзя [5], І. Варіс [15, с. 94-98], В. Вітлінський [6], Г. Великоіваненко [6], Є. Гончаров [7], Ю. Дуднєва [8, с. 183-190], І. Єпіфанова [9, с. 12-15], В. Жуковська [12, с. 112-118], А. Завербний [17, с. 63-68; 27], Г. Захарчин [14, с. 61-65], Н. Захарчин [14, с. 61-65], А. Каленюк [37, с. 89-96], О. Коваленко [16, с. 112-119], А. Козинець [39, с. 44-50], М. Копитко [17, с. 63-68], В. Кравченко [23, с. 174-183], О. Кравчук [15, с. 94-98], Ю. Малиновська [4, с. 1-9], Х. Махмудов [18], С. Мішина [21, с. 87-92], О. Мішин [21, с. 87-92], В. Никифоренко [23, с. 174-183], В. Панкова [9, с. 12-15], І. Панченко [24, с. 83-89], Я. Пушак [27], Г. Рекун [28, с. 89-93], В. Родченко [28, с. 89-93], К. Рудика [33, с. 179-185], І. Рябоконь [15, с. 94-98], Г. Савіна [29], Н. Серафим [12, с. 112-118], Г. Середа [24, с. 83-89], І. Смирнова [33, с. 179-185], І. Совершенна [34, с. 31-41], Л. Сотнікова [8, с. 183-190], С. Співак [35, с. 159-162], О. Темченко [36], Л. Ткачук [9, с. 12-15], Н. Стасюк [4, с. 1-9], В. Чухліб [18], О. Панченко [25, с. 155-164], Т. Хлєбнікова [36], Л. Черчик [37, с. 89-96], Г. Юрченко [38, с. 36-41], С. Ягодзінмський [39, с. 44-50] та багатьох інших.

Мета статті полягає у дослідженні теоретичних та прикладних основ проведення аудиту персоналу як елемента системи управління ризиками підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах війни Україна зіткнулася із жорстокими умовами (зокрема із катастрофічною недостачею працівників). Тому економіка країни була змушена швидко адаптуватися до цих важких умов, з якими до цього ніколи не стикалася. Високий рівень невизначеності, систематичні загрози підвищили ризиковість підприємництва, більше того, зруйнували усталений режим функціонування абсолютно всіх сфер життєдіяльності нашого суспільства [2; 4; 14-15]. Вітчизняний бізнес опинився у надскладній ситуації. Це вимагало від власників, топменеджерів, менеджерів середньої ланки приймати оперативні рішення у надзвичайно критичних умовах, імпровізації, застосування надмірних зусиль задля підтримання своєї діяльності, збереження власних колективів тощо [2; 14-15]. Кардинальне змінення умов для подальшого функціонування (частина підприємств просто цілковито згорнули свій бізнес, частина була фізично знищена росіянами) спонукала до переорієнтації зі стратегії гармонійного розвитку до негайного вирішення поточних проблем, запобіганню загроз тощо [14-15]. Перед топ-менеджментом постало завдання генерування цілком нових адаптивних систем, передусім зорієнтованих на захист та пошук адекватних механізмів управління власним персоналом [14] і аудит персоналу виступає ключовим елементом для знаходження альтернативних вирішень проблем, що склалися, передусім через війну.

Отже, потрібно визначити, що ж саме представляє собою поняття аудит персоналу. Так, вчені, практики під цим поняттям в загальному розуміють «процес збирання фактів щодо достовірності, своєчасності, чіткості, точності в кількісному / якісному відображеннях фактів господарської діяльності суб'єкту підприємництва, його персоналу; узагальнення цих фактів, представлення їх у звітності» [20; 26]. Параметри «достовірність», «своєчасність», «точність», «правильність узагальнення інформації» щодо господарських подій, діяльності його персоналу має чітко відповідати встановленим попередньо критеріям [20; 26].

Враховуючи огляд літератури за досліджуваною проблематикою [1; 3; 10-11; 14; 16; 18; 20; 22; 25; 26; 30; 31; 34; 37; 39], аудит персоналу виступає перевіркою стану внутрішнього контролю працівників, відповідності їх обліку, системи мотивування, організування чинному законодавству, надання консультаційних, інших послуг тощо.

Вказане визначення враховує еволюцію розвитку сутності аудиту персоналу, не обмежуючись лишень констатацією достовірності отриманої при перевірці інформації, вказуючи на його роль, дозволяє визначити дійсний стан забезпечення необхідними (кваліфікація, навички, досвід, компетентності тощо) працівниками підприємства. В ньому, зокрема, відзначено можливість надавати рекомендації щодо покращення кадрового забезпечення, розроблення кадрової стратегії. Визначення також підкреслює незалежність аудиту персоналу і, головне, відображає консалтингову сторону аудиту персоналу [20; 26], що є важливим для управління кадровими ризиками. Визначенню сутності ризику, його ідентифікації для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства може сприяти детальне вивчення класифікацій ризиків. В економічній літературі існує багато різних підходів до класифікації підприємницьких ризиків, серед яких ключову роль займають кадрові ризики [3; 34, с. 159-162].

Вчені розмежували кадрові ризики за їх кількісними параметрами, якісними параметрами та ризиками «нелояльності» персоналу [8, с. 183-190]. Кількісні кадрові ризики виявляються через загрози фінансових втрат, пов'язаних із наявністю недостатньої кількості працівників, а якісні ризики зумовлені недостатньою кваліфікацією, низьким рівнем відповідальності працівників [8, с. 183-190]. Своєю чергою ризики нелояльності виникають через зловживання довірою між працедавцем і працівниками, що може виявлятися у порушенні конфіденційності, корупції, інших формах [8, с. 183-190].

Вченими В. Жуковською та Н. Серафим було типологізовано кадрові ризики. Ризики є пов'язаними із:

– процесами підбирання персоналу;

– процесами вимушеного донавчання, перекваліфікації персоналу;

– неефективним мотивуванням (заохоченням) персоналу;

– інформаційною безпекою;

– процесами захисту комерційної таємниці;

– наявністю серед працівників «груп ризику»;

– звільненням працівників тощо [3, с. 1-9; 8, с. 183-190; 12, с. 112-118].

Доцільно доповнити вказану типологізацію наступними причинами ризиковості кадрів в організації, які додалися через вторгнення росії:

– плинністю кадрів;

– рівнем безпеки місць праці.

Для функціонування, розвитку підприємств доцільним є виділення наступних етапів управління кадровими ризиками [0]: ідентифікація, аналізування ризиків; аналізування альтернативних методів управління ризиками; обрання методів управління ризиками; реалізування обраного методу управління; моніторинг результатів, удосконалення системи управління ризиком [5].

У своїх дослідженнях Ю. Дуднєва та Л. Сотнікова зазначили, що кадрові ризики (ризики персоналу) – це «ймовірність виникнення можливостей, загроз для функціонування підприємства через діяльність / бездіяльність персоналу, що зумовлюється сукупністю чинників внутрішнього, зовнішнього характеру» [8, с. 183-190]. Значна кількість фахівців наголосили на важливості функціонування системи внутрішнього аудиту персоналу (як надійного способу контролювання). Аудит (як форма контролювання) є одним із важливих елементів функції управління – контролю. Завдяки аудиту персоналу оцінюється рівень виконання поставлених завдань стосовно забезпечення працівниками підприємств [20; 26]. Одним із напрямків вдосконалення організування системи внутрішнього контролювання (аудиту) персоналу має бути перегляд організаційно-методичних аспектів діяльності аудиторів, комісій, які мали б всі ознаки внутрішнього аудиту та виконували б його завдання.

Для цього необхідно вирішувати наступні питання [1; 11; 20; 26]:

– забезпечення незалежності членів ревізійної (аудиторської) комісії від виконавчого органу для гарантування об’єктивності інформації щодо результатів оцінювання діяльності всіх рівнів управління, захисту законних інтересів всієї організації;

– встановлення необхідного рівня вимог щодо професіоналізму суб’єктів здійснення аудиту персоналу;

– розроблення методики проведення аудиторських перевірок персоналу, відповідної структури, технології аудиторського процесу, використовуючи міжнародний досвід, адаптуючи його до вітчизняних умов і реалій, застосовуючи норми, правила у сфері внутрішнього аудиту персоналу тощо.

Введення системи внутрішнього аудиту персоналу вітчизняних підприємств сьогодні ще недооцінюється через недостатній обсяг теоретико-прикладного обґрунтування функцій, місця, значення внутрішнього аудиту персоналу у підприємництві.

Формуючи систему аудиту персоналу для запобігання кадрових (і не лишень їх) ризиків вітчизняному бізнесу слід враховувати досвід країн з розвинутою економікою, адаптуючи його до українських реалій. Адже аналізування іноземного досвіду засвідчує значні можливості, великий потенціал внутрішнього аудиту персоналу для забезпечення ефективного функціонування суб'єктів підприємництва.

Звертаючи увагу на потребу формування системи управління ризиками підприємства (в т.ч. й кадровими), зокрема за рахунок аудиту персоналу, враховуючи реферативне аналізування численних визначень поняття ризику, ризиковості, доцільно виокремити основні ознаки, що є характерними для ситуації ризику (ризиковості) [3; 34, с. 159-162]:

– наявність невизначеності;
– наявність альтернативних рішень;
– можливість визначити ймовірність очікуваних результатів;
– ймовірність втрат;
– ймовірність отримання додаткового прибутку.

Удосконалення вітчизняних систем управління персоналом характеризується передусім інтересом керівництва до вивчення та застосування сучасних ефективних процедур аудиту персоналу, зокрема його оцінювання, атестування [32, с. 12-13] тощо. За об'єктами аудиту персоналу доцільно виокремити такі ознаки як складність, ефективність, якість, ставлення до них, цілеспрямованість, кількісний та якісний результат, індивідуальний внесок до загальних підсумків, наявність у працівників особистих якостей; за критеріями оцінювання: оптимальний, середній, низький результати; за охопленням: усі працівники, працівники певного структурного підрозділу, претенденти на вакантну посаду тощо [32, с. 12-14].

Залежно від сутності, встановлених завдань аудит персоналу (кадровий аудит) може передбачати загальне оцінювання системи управління персоналом, концентруватися на діагностуванні кадрових процесів, процедур. За умов глобалізації, соціально-орієнтованої економіки ускладнюються, диверсифікуються процеси управління персоналом. Це обумовлює необхідність конкретизації класифікації напрямків аудиту персоналу.

Систематизуючи наукові дослідження, доцільно класифікувати напрями аудиту персоналу в залежності його змісту [1; 3; 10-12; 25-26; 29]:

– функціональний аудит персоналу, що передбачає аналізування кадрових технологій підприємства (планування, маркетингу

персоналу, відбору, прийому, найму, адаптації, розвитку, навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації персоналу, охорони, умов праці, безпеки праці, системи стимулювання, процесів мотивації співробітників, оцінки трудової діяльності, атестації тощо) і включає оцінювання управлінської компетентності керівництва, професійних компетенцій фахівців служби управління персоналом;

– аудит кадрового потенціалу (оцінювання фактичного, можливого рівня розвитку компетентностей персоналу, ефективності групової взаємодії працівників, їх синергетичний результат тощо).

Формування механізму аудиту персоналу має базуватися на наступних ключових складових [32, с. 14-16]: принципах (алгоритмічності, адаптивності, систематичності, комплексності, інноваційності, пріоритетності тощо), функціях (планування, організування, контролювання, оцінювання, інформування), структурі (об'єкт аудиту, оцінювання особистих якостей, оцінювання діяльності, оцінювання результативності діяльності тощо), інструментах (критерії оцінювання (аудиту), індикатори аудиту, параметри тощо).

Дослідження специфіки економічної категорії кадрового ризику, специфіки прийняття рішень у ризикових ситуаціях дозволятиме системі менеджменту визначити шляхи його перетворення в активний важіль управління економічним розвитком підприємства, підвищення рівня його конкурентоспроможності тощо.

Висновки з проведеного дослідження. Сучасні системи управління ризиками розглядають персонал як критичний ресурс всього функціонування будь-якого підприємництва. Саме тому аудит персоналу є покликаним для ефективного управління кадровими ризиками, які займають центральне місце в структурі всіх організаційних ризиків. І від рівня аудиту персоналу буде залежати безпека підприємств і організацій. Саме тому ефективний аудит персоналу виступатиме важливим елементом в системі управління підприємницькими, зокрема, кадровими ризиками, особливо в умовах обмеженості працівників, з якими стикнулася економіка України. Ряд актуальних на сьогодні питань щодо процесів аудиторської діяльності в цілому та стосовно персоналу, зокрема, потребують подальшого вивчення, дослідження, розроблення та удосконалення.

Література

1. Андрейцева І. А. Аудит персоналу: навч. посіб. Кам'янець-Подільський, 2018. 169 с.

2. Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Моховіков А. Г., Шапаренко О. А. Шляхи формування ефективної системи управління персоналом організації в умо-

вах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 1(71). С. 18-25. DOI: https://doi.org/10.129 58/1817-3772-2023-1(71)-18-25.

3. Білорус Т., Фірсова С. Кадровий аудит: проблеми і перспективи використання. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2014. №1 (28). С. 335-345.

4. Бортнікова М. Г., Стасюк Н. Р., Малиновська Ю. Б. Методика управління кадровими ризиками підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1 (11). С. 1-9. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.001.

5. Бриндзя О. З. Врахування економічного ризику в управлінні підприємством. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2694.

6. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємництві: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 480 с.

7. Гончаров Є. Кадрові ризики та рівень освіти: інноваційні напрямки в умовах глобалізації. *Проблеми економіки та управління*. 2008. Вип. 628. С. 60-63.

8. Дуднєва Ю. Е., Сотнікова Л. В. Удосконалення управління кадровими ризиками організації. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 183-190.

9. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д., Ткачук Л. М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. С. 12-15. DOI: https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-2.

10. Жуков С. А. Людський капітал як важливий фактор управління стратегічним розвитком промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3(53). С. 180-185.

11. Жуковська А. Кадровий аудит як інструмент комплексної оцінки ефективності кадрового менеджменту. *Наука молода*. 2009. № 12. С. 22-27.

12. Жуковська В., Серафим Н. Теоретичні аспекти дослідження кадрових ризиків на підприємстві. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Секція економіка*. 2009. № 4 (48). С. 112-118.

13. Завербний А., Кушка П., Мищишин Р. Особливості формування систем оцінювання ефективності діяльності персоналу як елемент конкурентоспроможності підприємства в умовах євроінтегрування: теоретико-прикладний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-46.

14. Захарчин Г. М., Захарчин Н. Р. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 69. С. 61-65. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct69-11.

15. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рябоконь І. О. Соціальні ризики ринку праці під час війни в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 94-98. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct68-35.

16. Коваленко О. Кадровий аудит як інструмент ризикоорієнтованого управління. *Науковий вісник економіки*. 2022. Вип. 25 (2). С. 112-119.

17. Копитко М. І., Завербний А. С. Проблеми і перспективи формування конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та вплив на його рівень системи управління персоналом. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 4 (80). С. 63-68. DOI: https://doi.org/10.32782/2521-666X/2022-80-9.

18. Махмудов Х., Чухліб В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83.

19. Мігус І. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств на основі цифрових компетенцій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 2(70). С. 131-138. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-131-138.

20. Міжнародні стандарти аудиту, надання впевненості та етики / пер. з англ. Селезньова О. В., Ольховікова О. Л., Гик О. В. Київ: ТОВ ІАМЦ АУ «СТАТУС». 2004. 1028 с.

21. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Класифікація кадрових ризиків підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. 53. С. 87-92.

22. Назарова Г. В., Лебединська О. С. Аудит персоналу на підприємстві: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2015. 164 с.

23. Никифоренко В. Г., Кравченко В. О. Взаємозв'язок надійності персоналу та кадрової безпеки в системі управління організацією. *Вісник соціально-економічних досліджень*: зб. наук. праць. 2018. № 3 (67). С. 174-183.

24. Панченко І. В., Середа Г. В. Трансформація стратегічних імперативів управління персоналом в умовах пандемії COVID-19. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 83-89. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.8.

25. Панченко О. Роль кадрового аудиту в ризикоорієнтованому управлінні підприємством. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №4 (76). С. 155-164. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-155-164.

26. Петрик О. А. Аудит: методологія і організація: моногр. Київ: КНЕУ, 2003. 260 с.

27. Пушак Я. Я., Завербний А. С. Корпоративна репутація як ключовий вектор підвищення рівня економічної безпеки. *Соціально-правові студії*. 2020. Вип. 2 (8). С. 130-136. DOI: https://doi.org/10.32518/2617-4162-2020-2-130-136.

28. Родченко В. Б., Рекун Г. П. Трансформація ризиків управління персоналом в системі економічної безпеки підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2013. Т. 18. Вип. 4/3. С. 89-93.

29. Савіна Г. Г. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: монографія. Херсон: ФОП Вишемирський В. С., 2019. 129 с.

30. Симочко М. І. Аудит персоналу як елемент управління діяльністю торговельних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2017. Вип. 1 (49). Т. 2. С. 277-281.

31. Сєріков А. В. Людський капітал особистості: оцінка й управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 3(41). С. 180-185.

32. Синиціна Ю.П., Шпортько Г.Ю. Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом: монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

33. Smyrnova I. I., Rudyka K. Iu. Improving the personnel management system of an industrial enterprise. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 4(58). С. 179-185. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-4(58)-179-185.

34. Совершенна І. О. Кадровий аудит як інструмент підвищення результативності менеджменту і розвитку організації. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 1 (21). С. 31-41.

35. Співак С. М. Оцінка та управління ризиками як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Т. 3. С. 159-162. DOI: https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-25.

36. Хлєбнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66.

37. Черчик Л., Каленюк А. Внутрішня атестація в системі управління розвитком персоналу закладів охорони здоров'я. *Економічний форум*. 2022. № 3. С. 89-96. DOI: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-11.

38. Юрченко Г. М. Метод 9-grid box в управлінні персоналом на соціальних підприємствах. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2023. Вип. 29. С. 36-41. DOI: https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-29(57)-36-41.

39. Ягодзінмський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. Вип. 36. С. 44-50. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06.

References

1. Andreitseva, I. A. (2018). Audyt personalu [Audit of personnel]. Kamianets-Podilskyi. 169 p. [in Ukrainian].

2. Byvsheva, L. O., Kondratenko, O. O., Mokhovikov, A. H., Shaparenko, O. A. (2023). Shliakhy formuvannia efektyvnoi systemy upravlinnia personalom orhanizatsii v umovakh suchasnoho etapu rozvytku menedzhmentu v Ukraini [Ways of forming an effective system of personnel management of an organization in the conditions of the modern stage of management development in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas,* 1 (71), pp. 18-25. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-1(71)-18-25 [in Ukrainian].

3. Bilorus, T., Firsova, S. (2014). Kadrovyi audyt: problemy i perspektyvy vykorystannia [Personnel audit: problems and prospects of use]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky – Theoretical and applied issues of economics*, 1 (28), pp. 335-345 [in Ukrainian].

4. Bortnikova, M. H., Stasiuk, N. R., Malynovska, Yu. B. (2024). Metodyka upravlinnia kadrovymy ryzykamy pidpryiemstva [Methodology of managing personnel risks of the enterprise]. *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*, 1 (11). pp. 1-9. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.001 [in Ukrainian].

5. Bryndzia, O. Z. (2014). Vrakhuvannia ekonomichnoho ryzyku v upravlinni pidpryiemstvom [Consideration of economic risk in enterprise management]. *Efektyvna ekonomika*, 1. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2694 [in Ukrainian].

6. Vitlinskyi, V. V., Velykoivanenko, H. I. (2004). Ryzykolohiia v ekonomitsi ta pidpryiemnytstvi [Riskology in economics and entrepreneurship]. Kyiv, KNEU. 480 p. [in Ukrainian].

7. Honcharov, Ye. (2008). Kadrovi ryzyky ta riven osvity: innovatsiini napriamky v umovakh hlobalizatsii [Personnel risks and the level of education: innovative directions in the context of globalization]. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia – Problems of economics and management*, 628, pp. 60-63 [in Ukrainian].

8. Dudnieva, Yu. E., Sotnikova, L. V. (2017). Udoskonalennia upravlinnia kadrovymy ryzykamy orhanizatsii [Improving the management of personnel risks of the organization]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho*

hospodarstva imeni Petra Vasylenka – Bulletin of the Petro Vasylenko Kharkiv National Technical University of Agriculture, 185, pp. 183-190 [in Ukrainian].

9. Iepifanova, I. Iu., Pankova, V. D., Tkachuk, L. M. (2021). Stratehichne upravlinnia ryzykamy v systemi upravlinnia personalom [Strategic risk management in the personnel management system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Herald of Khmelnytskyi National University*, 6. pp. 12-15. DOI: https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-2 [in Ukrainian].

10. Zhukov, S. A. (2018). Liudskyi kapital yak vazhlyvyi faktor upravlinnia stratehichnym rozvytkom promyslovoho pidpryiemstva [Human capital as an important factor in managing the strategic development of an industrial enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas,* 3(53), pp. 180-185 [in Ukrainian].

11. Zhukovska, A. (2009). Kadrovyi audyt yak instrument kompleksnoi otsinky efektyvnosti kadrovoho menedzhmentu [Personnel audit as a tool for comprehensive assessment of the effectiveness of personnel management]. *Nauka moloda*, 12, pp. 22-27 [in Ukrainian].

12. Zhukovska, V., Serafym, N. (2009). Teoretychni aspekty doslidzhennia kadrovykh ryzykiv na pidpryiemstvi [Theoretical aspects of the study of personnel risks at the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Sektsiia ekonomika – Bulletin of the National University of Water Management and Environmental Management. Economics Section*, 4 (48), pp. 112-118 [in Ukrainian].

13. Zaverbnyji, A., Kushka, P., Myshchyshyn, R. (2023). Osoblyvosti formuvannia system otsiniuvannia efektyvnosti diialnosti personalu yak element konkurentospromozhnosti pidpryiemstva v umovakh yevrointehruvannia: teoretyko-prykladnyi aspekt [Features of the formation of personnel performance evaluation systems as an element of enterprise competitiveness in the context of European integration: theoretical and applied aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-46 [in Ukrainian].

14. Zakharchyn, H. M., Zakharchyn, N. R. (2022). Osnovni aspekty upravlinnia personalom v umovakh vysokykh ryzykiv [The main aspects of personnel management in conditions of high risks]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, 69, pp. 61-65. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct69-11 [in Ukrainian].

15. Kravchuk, O. I., Varis, I. O., Riabokon, I. O. (2022). Sotsialni ryzyky rynku pratsi pid chas viiny v Ukraini [Social risks of the labor market during the war in Ukraine]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, 68, pp. 94-98. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct68-35 [in Ukrainian].

16. Kovalenko, O. (2022). Kadrovyi audyt yak instrument ryzykooriientovanoho upravlinnia [Personnel audit as an instrument of risk-oriented management]. *Naukovyi visnyk ekonomiky – Scientific Bulletin of Economics*, 25(2), pp. 112-119 [in Ukrainian].

17. Kopytko, M. I., Zaverbnyj, A. S. (2022). Problemy i perspektyvy formuvannia konkurentospromozhnosti vitchyznianykh promyslovykh pidpryiemstv ta vplyv na yoho riven systemy upravlinnia personalom [Problems and prospects of forming the competitiveness of domestic industrial enterprises and the impact of the personnel management system on its level]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific view: economics and management*, 4 (80), pp. 63-68. DOI: https://doi.org/10.32782/2521-666X/2022-80-9 [in Ukrainian].

18. Makhmudov, Kh., Chukhlib, V. (2023). Otsinka systemy upravlinnia personalom u pidpryiemstvi v umovakh nestiikoi ekonomichnoi sytuatsii v kraini [Evaluation of the personnel management system in an enterprise in the conditions of an

unstable economic situation in the country]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society,* 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83 [in Ukrainian].

19. Mihus, I. (2023). Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy pidpryiemstv na osnovi tsyfrovykh kompetentsii [Strategic management of human resources of enterprises based on digital competencies]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific Notes of «KROK» University*, 2(70). pp. 131-138. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-131-138 [in Ukrainian].

20. Seleznova, O. V., Olkhovikova, O. L., Hyk, O. V. (2004). Mizhnarodni standarty audytu, nadannia vpevnenosti ta etyky [International Standards on Auditing, Assurance and Ethics]. Trans. from English. Kyiv, Status. 1028 p. [in Ukrainian].

21. Mishyna, S. V., Mishyn, O. Iu. (2016). Klasyfikatsiia kadrovykh ryzykiv pidpryiemstva [Classification of personnel risks of the enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of transport and industry economics*, 53, pp. 87-92 [in Ukrainian].

22. Nazarova, H. V., Lebedynska, O. S. (2015). Audyt personalu na pidpryiemstvi [Audit of personnel at the enterprise]. Kharkiv, KhNEU im. S. Kuznetsia. 164 p. [in Ukrainian].

23. Nykyforenko, V. H., Kravchenko, V. O. (2018). Vzaiemozviazok nadiinosti personalu ta kadrovoi bezpeky v systemi upravlinnia orhanizatsiieiu [Interrelation of personnel reliability and personnel security in the system of organization management]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Socio-Economic Research Bulletin*, 3 (67), pp. 174-183 [in Ukrainian].

24. Panchenko, I. V., Sereda, H. V. (2020). Transformatsiia stratehichnykh imperatyviv upravlinnia personalom v umovakh pandemii SOVID-19 [Transformation of strategic imperatives of human resources management in the context of the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and organization of management*, 4 (40), pp. 83-89. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.8 [in Ukrainian].

25. Panchenko, O. (2024). Rol kadrovoho audytu v ryzykooriientovanomu upravlinni pidpryiemstvom [The role of personnel audit in risk-oriented management of the enterprise]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific Notes of «KROK» University*, 4 (76), pp. 155-164. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-155-164 [in Ukrainian].

26. Petryk, O. A. (2003). Audyt: metodolohiia i orhanizatsiia [Audit: methodology and organization]. Kyiv, KNEU. 260 p. [in Ukrainian].

27. Pushak, Ya. Ya., Zaverbnyj, A. S. (2020). Korporatyvna reputatsiia yak kliuchovyi vektor pidvyshchennia rivnia ekonomichnoi bezpeky [Corporate reputation as a key vector for increasing the level of economic security]. *Sotsialno-pravovi studii – Social & Legal Studios*, 2 (8), pp. 130-136. DOI: https://doi.org/10.32518/2617-4162-2020-2-130-136 [in Ukrainian].

28. Rodchenko, V. B., Rekun, H. P. (2013). Transformatsiia ryzykiv upravlinnia personalom v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva [Transformation of personnel management risks in the system of economic security of the enterprise]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Ekonomika – Odesa National University Herald. Series: Economics*, Vol. 18, Issue 4/3, pp. 89-93 [in Ukrainian].

29. Savina, H. H. (2019). Upravlinnia personalom v umovakh znannievoi ekonomiky [Personnel management in the knowledge economy]. Kherson, FOP Vyshemyrskyi V. S. 129 p. [in Ukrainian].

30. Symochko, M .I. (2017). Audyt personalu yak element upravlinnia diialnistiu torhovelnykh pidpryiemstv [Audit of personnel as an element of management of trade

enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia "Ekonomika" – Scientific Bulletin of Uzhhorod University, Series "Economics"*, Issue 1 (49), Vol. 1, pp. 277-281 [in Ukrainian].

31. Sierikov, A. V. (2015). Liudskyi kapital osobystosti: otsinka y upravlinnia [Human capital of the individual: assessment and management]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas* 3(41), pp. 180-185 [in Ukrainian].

32. Synytsina, Yu. P., Shportko, H. Iu. (2022). Doslidzhennia elementiv suchasnoi systemy upravlinnia personalom [Research of elements of the modern system of personnel management]. Dnipro, Polihraftsentr «Format». 116 p. [in Ukrainian].

33. Smyrnova, I. I., Rudyka, K. Iu. (2019). Improving the personnel management system of an industrial enterprise. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas,* 4(58), pp. 179-185. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-4(58)-179-185.

34. Sovershenna, I. O. (2013). Kadrovyi audyt yak instrument pidvyshchennia rezultatyvnosti menedzhmentu i rozvytku orhanizatsii [Personnel audit as a tool for improving the effectiveness of management and development of the organization]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky – Economics and management of enterprises in the machine-building industry: problems of theory and practice*, 1 (21), pp. 31-41 [in Ukrainian].

35. Spivak, S. M. (2020). Otsinka ta upravlinnia ryzykamy yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Assessment and management of risks as a tool for increasing the competitiveness of the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 4, Vol. 3, pp. 159-162. DOI: https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-25 [in Ukrainian].

36. Khliebnikova, T. M., Temchenko, O. V., Bilinska, O. P. (2023). Efektyvnist systemy upravlinnia personalom v umovakh viiskovykh dii [Efficiency of the personnel management system in the conditions of military actions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society,* 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66 [in Ukrainian].

37. Cherchyk, L., Kaleniuk, A. (2022). Vnutrishnia atestatsiia v systemi upravlinnia rozvytkom personalu zakladiv okhorony zdorovia [Internal certification in the system of personnel development management in healthcare institutions]. *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*, 3, pp. 89-96. DOI: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-11 [in Ukrainian].

38. Iurchenko, H. M. (2023). Metod 9-grid box v upravlinni personalom na sotsialnykh pidpryiemstvakh [The 9-grid box method in personnel management at social enterprises]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia» – Scientific Proceedings of Ostroh Academy National University*, 29, pp. 36-41. DOI: https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-29(57)-36-41 [in Ukrainian].

39. Yahodzinmskyi, S. M., Kozynets, A. O. (2023). Stratehiia udoskonalennia systemy upravlinnia personalom pidpryiemstva [Strategy for improving the system of personnel management of the enterprise]. *Pidpryiemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and Trade*, 36, pp. 44-50. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06 [in Ukrainian].

Надійшла до редакції: 11.09.2024 р.
Рецензовано: 02.10.2024 р.