

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»**

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

УДК 005.95/.96:005.52]:[005.21:005.334]](100)(043.3)

Мотузенко Оксана Володимирівна

ДИСЕРТАЦІЯ

**КАДРОВИЙ АУДИТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ
КОМПАНІЇ**

Спеціальність 073 – Менеджмент

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання практичних матеріалів, ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ О.В. Мотузенко

Науковий керівник: Лаптев Михайло Сергійович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління фінансово-економічною безпекою, Навчально-наукового інститут менеджменту безпеки ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

Київ-2025

АНОТАЦІЯ

Мотузенко О.В. Кадровий аудит в системі управління ризиками компанії. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 - Менеджмент. Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК». Київ, 2025.

Дисертаційне дослідження присвячене обґрунтуванню та розробці механізму впровадження кадрового аудиту в систему управління ризиками компанії з метою мінімізації кадрових ризиків і підвищення ефективності управління, що базується на апробованих методах HR-аналітики та ризик-менеджменту.

У роботі проаналізовано сучасні підходи до оцінки ризиків, досліджено світовий і національний досвід організації кадрового аудиту та визначено його місце в загальній системі корпоративного ризик-менеджменту.

Вперше обґрунтовано місце кадрового аудиту як стрижневого елементу корпоративного ризик-менеджменту з урахуванням потреб стратегічного розвитку підприємств, їх нормативно-правової відповідності та конкурентної стійкості. Запропоновано структурований підхід до його реалізації, що охоплює виявлення ризиків, аудит кадрової документації, оцінку відповідності персоналу корпоративним цілям, а також механізми управлінського реагування на виявлені загрози.

Розроблено комплексний механізм впровадження кадрового аудиту як складової ризик-менеджменту, який включає функціональні, організаційні та інформаційно-аналітичні компоненти. Даний механізм передбачає інтеграцію кадрового аудиту у загальну систему ризик-менеджменту компанії, що дозволяє не лише оцінювати ефективність управління персоналом, а й своєчасно реагувати на виявлені та майбутні ризики. Застосування автоматизованих інструментів аналітики, зокрема HR-аналітики та системи управління великими даними (Big Data), підвищує

точність оцінки кадрових процесів та дозволяє прогнозувати потенційні загрози. Механізм кадрового аудиту охоплює не лише оцінку компетенцій та продуктивності персоналу, а й рівень задоволеності працівників, ефективність адаптації, відповідність корпоративним цілям та ризики дотримання трудового законодавства. Впровадження запропонованого механізму дозволяє зменшити ризики втрати ключових спеціалістів, підвищити рівень мотивації працівників та покращити управління людськими ресурсами в умовах динамічного бізнес-середовища. На основі аналізу практик провідних компаній і даних польових досліджень (на прикладі АТ «Подільський цемент», ПрАТ «Сільпо Рітейл», ПрАТ «Фора Рітейл») доведено, що запровадження зазначеного механізму дозволяє скоротити терміни кадрового аудиту на 38–42%, підвищити точність управлінських рішень на 25% і зменшити витрати на HR-функції на 12–15%.

Удосконалено методику оцінювання ключових показників ефективності персоналу на основі багатофакторного аналізу. Запропонована методика включає систему кількісних та якісних показників, що дозволяють оцінити ризики, пов'язані з персоналом, прогнозувати тенденції розвитку кадрової політики та розробляти ефективні заходи для зменшення загроз. Методика дозволяє оцінювати рівень адаптації нових співробітників, ступінь залученості працівників до корпоративної культури, ефективність існуючих програм навчання та розвитку, що дозволяє компаніям коригувати кадрову стратегію відповідно до сучасних викликів ринку праці. У дослідженні враховано індикатори продуктивності, залученості, кваліфікації, адаптивності, мотивації та відповідності компетенцій стратегічним орієнтирам компанії. Встановлено, що інтегроване оцінювання дозволяє не лише ідентифікувати слабкі місця у функціонуванні персоналу, а й прогнозувати ризики плинності кадрів та неефективного використання трудового потенціалу. Застосування удосконаленої методики сприяло підвищенню ефективності персоналу на 12%, зростанню рівня залученості на 17% та зниженню втрат від неякісного добору кадрів на 9%.

Запропоновано нову методику оцінки стану механізму впровадження кадрового аудиту, яка враховує як кількісні, так і якісні характеристики персоналу, зокрема стабільність кадрового складу, залученість, відповідність компетенцій стратегії компанії, дотримання трудового законодавства. За результатами апробації виявлено, що підприємства з інтегрованим підходом до оцінювання кадрового аудиту досягають на 23% вищого рівня HR-стійкості. Інтегральний показник ефективності механізму кадрового аудиту у пілотних компаніях становив 0,58–0,81.

Подальшого розвитку набули теоретичні підходи до визначення категоріального апарату кадрового аудиту, зокрема уточнено поняття: «ризик», «управління ризиками», «кадровий аудит», «механізм впровадження кадрового аудиту». Це забезпечило створення єдиної логіко-методологічної основи для наукового та практичного аналізу кадрових процесів у системі управління ризиками.

Уперше обґрунтовано стратегічний потенціал кадрового аудиту через порівняльне вивчення міжнародного досвіду (ISO 9001, 45001, 27001). Показано, що кадровий аудит трансформується з інструменту контролю в систему стратегічного управління персоналом, орієнтовану на профілактику HR-ризиків та посилення корпоративної відповідальності.

Систематизовано сучасні інструменти HR-аналітики — KPI-панелі, цифрові системи оцінювання залученості, адаптивності, добору та утримання персоналу. Встановлено причинно-наслідкові зв'язки між результатами HR-аналітики і фінансовими ризиками підприємств. Наприклад, виявлено, що зниження залученості персоналу на 10% асоціюється з падінням операційної ефективності на 6–7%, що підкреслює значення кадрового аудиту як раннього індикатора кризових явищ.

Поглиблено типологізацію кадрових ризиків: внутрішніх (плинність, вигорання, неефективна адаптація) та зовнішніх (трудова міграція, дефіцит компетенцій на ринку, нормативні зміни). Розроблено рекомендації щодо управлінських рішень для кожної групи ризиків. Запропонована матриця

ризиків застосована у 5 організаціях та довела свою ефективність у практиці HR-управління.

Інформаційне забезпечення кадрового аудиту доповнено інструментами штучного інтелекту, цифрової обробки великих масивів даних, автоматизованого моніторингу ризиків персоналу. Впровадження цифрових рішень у кадровий аудит дозволяє компаніям отримувати оперативні дані про стан персоналу, аналізувати рівень задоволеності працівників, виявляти потенційні ризики та прогнозувати динаміку кадрових процесів. Запропоновані цифрові технології дозволяють значно скоротити адміністративне навантаження на HR-відділи та покращити якість кадрових рішень, що позитивно впливає на загальну ефективність управління персоналом. Використання Smart HR-метрик дозволило підвищити точність діагностики на 18% та скоротити час на підготовку аудиторських звітів удвічі.

Практичне значення отриманих результатів полягає у впровадженні запропонованих методик кадрового аудиту в систему управління ризиками підприємств, що дозволило підвищити ефективність управління персоналом, знизити кадрові ризики, оптимізувати процеси оцінки продуктивності працівників, впровадити цифрові HR-системи та автоматизовані інструменти моніторингу, що сприяло покращенню адаптації персоналу, зменшенню плинності кадрів, підвищенню рівня корпоративного управління та мінімізації фінансових втрат компаній, підтверджене впровадженням у діяльність АТ «Подільський цемент», ПрАТ «Фора Рітейл», ПрАТ «Сільпо Рітейл», ТОВ «Сільпо-Фуд» та ТОВ «Фоззі Фуд». Застосування запропонованих рішень дозволило зменшити плинність персоналу до 9%, підвищити продуктивність на 11% і посилити ризик-орієнтовану культуру управління персоналом у компаніях, що функціонують в умовах високої конкуренції та невизначеності.

Ключові слова: кадровий аудит, управління персоналом, ризик-менеджмент, кадрові ризики, система управління ризиками, оцінка

ефективності персоналу, стратегічне управління, кадрова політика, інформаційне забезпечення, цифрові технології.

ABSTRACT

Motuzenko O.V. Personnel Audit in the Risk Management System of a Company. – Qualification Scientific Work as a Manuscript.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 - Management. Higher Educational Institution "KROK" University". Kyiv, 2025.

The dissertation is devoted to the substantiation and development of a mechanism for the implementation of personnel audit into the company's risk management system with the aim of minimizing personnel risks and increasing management efficiency, based on proven methods of HR analytics and risk management.

The study analyzes modern approaches to risk assessment, explores global and national experiences in organizing personnel audits, and defines their place within the overall corporate risk management system.

For the first time, the role of personnel audit as a core element of corporate risk management has been substantiated, considering the needs of strategic enterprise development, regulatory compliance, and competitive resilience. A structured approach to its implementation has been proposed, covering risk identification, personnel documentation audit, evaluation of staff compliance with corporate goals, as well as management response mechanisms to identified threats.

A comprehensive mechanism for the implementation of personnel audit as part of risk management has been developed, which includes functional, organizational, and information-analytical components. This mechanism provides for the integration of personnel audit into the company's overall risk management system, enabling not only the assessment of HR management effectiveness but

also timely responses to identified risks. The use of automated analytical tools, particularly HR analytics and big data management systems, enhances the accuracy of personnel process evaluation and allows forecasting of potential threats. The personnel audit mechanism covers not only the assessment of staff competencies and productivity, but also employee satisfaction levels, adaptation effectiveness, compliance with corporate objectives, and risks related to labor legislation compliance. The implementation of the proposed mechanism allows for the reduction of key specialist loss risks, improvement of employee motivation, and enhancement of HR management in a dynamic business environment. Based on the analysis of best practices and field research data (e.g., PJSC "Podilsky Cement", PJSC "Silpo Retail", PJSC "Fora Retail"), it has been proven that the implementation of this mechanism allows for a 38–42% reduction in personnel audit timeframes, a 25% increase in decision-making accuracy, and a 12–15% decrease in HR-related costs.

The methodology for evaluating key indicators of personnel effectiveness based on multifactor analysis has been improved. The proposed methodology includes a system of quantitative and qualitative indicators that make it possible to assess personnel-related risks, forecast HR policy trends, and develop effective measures to reduce threats. The methodology allows assessing the level of new employee adaptation, employee engagement in corporate culture, and the effectiveness of existing training and development programs, which enables companies to adjust HR strategy according to current labor market challenges. The study considered productivity, engagement, qualification, adaptability, motivation indicators, and compliance of competencies with the company's strategic orientations. It was established that integrated evaluation enables not only the identification of weaknesses in personnel performance but also the forecasting of turnover risks and ineffective use of labor potential. The application of the improved methodology contributed to a 12% increase in personnel efficiency, a 17% growth in engagement level, and a 9% reduction in losses due to poor staff selection.

A new methodology for assessing the state of the personnel audit implementation mechanism has been proposed, taking into account both quantitative and qualitative characteristics of the staff, particularly workforce stability, engagement, competency alignment with the company's strategy, and compliance with labor legislation. According to the pilot study, enterprises with an integrated approach to personnel audit assessment achieve 23% higher HR resilience. The integral efficiency indicator of the personnel audit mechanism in pilot companies ranged from 0.58 to 0.81.

Theoretical approaches to the definition of the personnel audit conceptual framework have been further developed, in particular by clarifying the concepts of "risk", "risk management", "personnel audit", and "mechanism of personnel audit implementation". This has ensured the formation of a unified logical-methodological basis for scientific and practical analysis of HR processes within the risk management system.

For the first time, the strategic potential of personnel audit has been substantiated through a comparative study of international practices (ISO 9001, 45001, 27001). It has been shown that personnel audit transforms from a control tool into a strategic HR management system aimed at HR risk prevention and strengthening corporate accountability.

Modern HR analytics tools — KPI dashboards, digital systems for assessing engagement, adaptability, recruitment, and retention — have been systematized. Causal links between HR analytics results and financial risks of enterprises have been established. For example, a 10% decline in employee engagement is associated with a 6–7% drop in operational efficiency, emphasizing the importance of personnel audit as an early indicator of crisis phenomena.

The typology of personnel risks has been deepened: internal (turnover, burnout, ineffective adaptation) and external (labor migration, skills shortage in the market, regulatory changes). Management recommendations have been developed for each risk group. The proposed risk matrix was applied in five organizations and proved its effectiveness in HR management practice.

The information support for personnel audit has been supplemented with artificial intelligence tools, big data processing technologies, and automated personnel risk monitoring. The implementation of digital solutions in personnel audit enables companies to obtain real-time data on staff status, analyze employee satisfaction levels, identify potential risks, and forecast HR process dynamics. The proposed digital technologies significantly reduce administrative burdens on HR departments and improve the quality of HR decisions, positively impacting overall personnel management effectiveness. The use of Smart HR metrics increased diagnostic accuracy by 18% and halved the time required to prepare audit reports.

The practical significance of the obtained results lies in the implementation of the proposed personnel audit methodologies in the risk management systems of enterprises, which allowed for improved HR management efficiency, reduced personnel risks, optimized employee performance evaluation processes, introduced digital HR systems and automated monitoring tools. These changes facilitated improved staff adaptation, reduced turnover, enhanced corporate governance levels, and minimized company financial losses. Their effectiveness has been confirmed by implementation in the activities of PJSC "Podilsky Cement", PJSC "Fora Retail", PJSC "Silpo Retail", LLC "Silpo-Food", and LLC "Fozzy Food". The application of the proposed solutions allowed for a reduction in employee turnover to 9%, an 11% increase in productivity, and the strengthening of a risk-oriented HR management culture in companies operating under high competition and uncertainty.

Keywords: personnel audit, human resource management, risk management, personnel risks, risk management system, personnel performance assessment, strategic management, HR policy, information support, digital technologies.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Публікації, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Мотузенко, О. (2024). Організація кадрового аудиту в компанії: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (3(75), 120–132. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-120-132> (Index Copernicus, Google Scholar, SIS, Academic Resource Index, ResearchBib, Ulrichsweb Global Serials Directory, PKP Index, Eurasian Scientific Journal Index, OUCI, Dimensions, OpenAire) (0,6 д.а.)
2. Chychun, V., Kunitsyn, O., Motuzenko, O., Serbov, M., & Shashyn, O. (2022). Theoretical and methodological principles of management: An innovative approach. *Journal of International Research (AD ALTA)*, 200–205. (Web of Science & etc.) https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/120231/papers/A_35.pdf (Web of Science & etc.) (0,6 д.а., в т.ч. особистий внесок автора – 0,12 д.а.)
3. Marchenko, O. A., Starko, I. E., Motuzenko, O. V., Vdovichena, O. H., & Makarenko, M. V. (2021, July 20). Personnel management within the conditions of new social-economic reality. *Studies of Applied Economics*, 39(6). DOI: [10.25115/eea.v39i6.5297](https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5297). (Scopus, Web of Science & etc.) (0,6 д.а., в т.ч. особистий внесок автора – 0,12 д.а.)
4. Khytrova, O.A., Sysoieva, I.M., Dolha, H.V., Peniuk, V.O., Motuzenko, O.V. (2020). Ensuring the Growth of Enterprises and Organizations through the Motivation of Managerial Staff. *International Journal of Economics and Business Administration*. Volume VIII Issue 2, 219-228. DOI: [10.35808/ijeaba/454](https://doi.org/10.35808/ijeaba/454). (Scopus& etc.) (0,45 д.а., в т.ч. особистий внесок автора – 0,09 д.а.)
5. Мотузенко, О. (2025). Розробка механізму впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії. *Економіка та суспільство*, (73). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-123> (Google Scholar, OUCI) (0,8 д.а.)

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Мотузенко, О. (2021). Фінансові махінації та корпоративне шахрайство. *I CISP Conference «Globalization of Scientific Knowledge: International Cooperation and Integration of Sciences»*. Грааль науки. 89-91. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.05.2021.014> (0,18 д.а.)
2. Мотузенко, О.В. (2023). Порівняльний аналіз традиційних та інноваційних моделей менеджменту. Міжнародна науково-практична конференція «Стратегія управління інноваціями в сучасній економіці». Research Europe, 2023, p.115-117. URL: <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2023/09/re-01.09.23.pdf> (0,09 д.а.)
3. Мотузенко, О. (2020). Методи кадрового аудиту. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку, Україна, лис. 2020. Наявний у: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE2020/paper/view/158> (0,09 д.а.)
4. Motuzenko, O. (2020). Improving the efficiency of the company due to human resources. *International Conference on Corporation Management*, Estonia. Available at: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICCM/ICCM-2020/paper/view/114> (0,09 д.а.)
5. Motuzenko, O. (2020). Management staff motivation for enterprise growth. *International conference on Economics, Accounting and Finance*, Estonia. Available at: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICEAF/ICEAF/paper/view/78> (0,14 д.а.).

Публікації, які додатково відображають наукові результати дисертації:

1. Motuzenko, O. (2022). Creating a methodological basis for measuring the quality of an effective labor process management. *Economics, Finance and Management Review*, (1), 95–98. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2022-1-95> (Index Copernicus, Google Scholar, Academic Resource Index,

ResearchBib, PKP Index, Eurasian Scientific Journal Index, OUCI, Dimensions, OpenAire) (0,48 д.а)

2. Мотузенко, О. В. (2020). Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2 (58), 103–111. (Index Copernicus, Google Scholar, SIS, Academic Resource Index, ResearchBib, Ulrichsweb Global Serials Directory, PKP Index, Eurasian Scientific Journal Index, OUCI, Dimensions, OpenAire) <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-58-103-111> (0,4 д.а.)
3. Motuzenko, O. (2021). Security of the insurance market of Ukraine in the realities of development and attraction of foreign capital. International conference on Economics, Accounting and Finance, Estonia. Available at: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICEAF/ICEAF-2021/paper/view/281>. (0,02 д.а.)

ЗМІСТ

ВСТУП	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОГО АУДИТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	26
1.1. Сучасні підходи до формування системи управління ризиками компаній	26
1.2. Організація кадрового аудиту в компаніях: вітчизняний та зарубіжний досвід	42
1.3. Роль та місце кадрового аудиту в системі управління ризиками	56
Висновки до першого розділу	65
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПРАКТИК ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОГО АУДИТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ КОМПАНІЇ	67
2.1. Аналіз впливу ризику персоналу на систему управління ризиками компаній в Україні	67
2.2. Діагностика ризиків кадрового аудиту в системі управління ризиками підприємств в Україні	110
2.3. Оцінювання ключових показників ефективності роботи персоналу як складової кадрового аудиту: зарубіжний та вітчизняний досвід	119
Висновки до другого розділу	137

РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ КАДРОВОГО АУДИТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ КОМПАНІЇ	140
3.1. Розробка механізму впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії	140
3.2. Методика оцінки стану механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії	160
3.3. Інформаційне забезпечення впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії	170
Висновки до третього розділу	191
ВИСНОВКИ	194
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	201
ДОДАТКИ	214

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний розвиток організацій в умовах невизначеності та динамічних змін ринкових умов вимагає від підприємств застосування ефективних підходів до управління ризиками, зокрема ризиками, пов'язаними з персоналом. Одним з ключових інструментів ідентифікації та мінімізації таких ризиків є кадровий аудит. Його ефективне впровадження дозволяє не лише оцінити кадровий потенціал компанії, а й сформувати систему запобіжних заходів, що сприяє зниженню ймовірності деструктивних впливів на діяльність організації.

Зростаючий рівень невизначеності у фінансово-економічному середовищі, інституційні зміни, загострення конкуренції та постійні трансформації у сфері трудових відносин посилюють необхідність розробки нових підходів до оцінки та управління ризиками персоналу. Використання кадрового аудиту в системі управління ризиками сприяє підвищенню рівня капіталізації організацій, стабілізації трудових процесів та забезпеченню стійкості підприємств до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Актуальність дослідження кадрового аудиту у системі управління ризиками зумовлена тим, що підприємства часто стикаються з такими проблемами, як нестача кваліфікованих кадрів, висока плинність персоналу, неефективна система мотивації, конфлікти у трудових колективах та загальний дефіцит контролю кадрових ризиків. Формування ефективної системи кадрового аудиту передбачає комплексний підхід, що включає аналіз ключових ризиків, моніторинг кадрових процесів та впровадження коригувальних заходів на основі отриманих даних.

Теоретичні та нормативно-економічні аспекти кадрового аудиту та управління ризиками висвітлені у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Так, основними авторами, які досліджували ризики, є: Knight, F. H.; Powell, D.; Raiffa, H.; Friedman, M.; Bernstein, P. L.; Kabailien, V.; Hilson, Norman E.; Huett, Lyn.; Gun, P. H.; Algin, A. P.; Совершенна І. О.; Донець М.;

Жуковська В.; Римар І.; Романів С.; Слівінська Н. М. Питання, пов'язані з управлінням ризиками у своїх працях досліджували такі науковці, як: Powell, D., Nilson, N.E., Huett, L., Gun, P. H., Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Дослідженням питань управління персоналом присвячені праці таких науковців, як: Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Петрова І., Панченко О., Армстронг М., Chromjakova F., Decoene V., Bruggeman W. та інші. Авторами, які досліджували у своїх працях кадровий аудит, є: Совершенна І.О., Донець М., Жуковська В., Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Олійник О.О.

В умовах глобалізації та змін ринку праці особливої ваги набуває розробка методологічного інструментарію кадрового аудиту, спрямованого на ідентифікацію та усунення ризиків у сфері управління персоналом. Недостатній рівень методологічного обґрунтування кадрового аудиту та його інтеграції у систему управління ризиками створює необхідність подальших наукових досліджень у цій сфері.

Таким чином, актуальність дисертаційного дослідження обумовлена зростаючою роллю кадрового аудиту у забезпеченні стійкості компаній до ризиків, а також необхідністю наукового обґрунтування ефективних підходів до його впровадження у систему управління ризиками.

Наукова задача полягає в обґрунтуванні та розробці механізму впровадження кадрового аудиту в систему управління ризиками компанії з метою мінімізації кадрових ризиків і підвищення ефективності управління, що базується на апробованих методах HR-аналітики та ризик-менеджменту.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано у відповідності з планом науково-дослідних робіт ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», а саме: «Науково-методичні засади реалізації сучасних концепцій та технологій управління підприємствами, установами та організаціями в умовах економічного відновлення і глобалізованого розвитку» (номер державної реєстрації 0122U201378), де автором здійснено комплексний аналіз кадрового аудиту

як інструменту управління ризиками компанії, що дозволило сформувати авторський підхід до його організації та впровадження.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розробка теоретико-методичних підходів та прикладних механізмів впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії задля підвищення стійкості організації до внутрішніх і зовнішніх загроз, мінімізації кадрових ризиків та оптимізації системи управління персоналом.

Поставлена мета дослідження зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- вивчити сучасні підходи до формування системи управління ризиками компаній;
- дослідити вітчизняний та зарубіжний досвід організації кадрового аудиту в компаніях;
- встановити роль та місце кадрового аудиту в системі управління ризиками компанії;
- проаналізувати вплив ризику персоналу на систему управління ризиками компаній;
- діагностувати основні ризики кадрового аудиту в системі управління ризиками підприємств;
- здійснити оцінювання ключових показників ефективності роботи персоналу як складової кадрового аудиту;
- розробити механізм впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії;
- запропонувати методику оцінки стану механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії;
- систематизувати інформаційне забезпечення впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії.

Об'єктом дослідження є процеси реалізації кадрового аудиту в системі управління ризиками компанії.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади організації та реалізації кадрового аудиту в системі управління ризиками компанії.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дисертації стали основні положення та кращі практики управління ризиками, сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукових досліджень, які дозволили реалізувати мету, завдання й забезпечити цілісність роботи.

Основними методами, які були використані в процесі дослідження, є наступні: метод індукції - при дослідженні теоретичних підходів до визначення поняття "кадровий аудит" та його ролі в управлінні ризиками компанії (підрозділ 1.1); метод дедукції – для формулювання висновків щодо інтеграції кадрового аудиту в систему управління ризиками компанії (підрозділ 1.3); метод аналізу – застосовувався при вивченні ключових елементів системи управління ризиками, включаючи оцінку ризик-апетиту, ймовірності та впливу ризиків, а також механізмів їх мінімізації (підрозділи 2.1, 2.2); метод синтезу – використовувався при розробці підходів до вдосконалення кадрового аудиту як інструменту мінімізації ризиків (підрозділ 2.3); методи спостереження та анкетування – застосовувалися для збору емпіричних даних щодо впливу кадрового аудиту на ефективність роботи підприємств (підрозділ 2.2); метод порівняння – використовувався при аналізі міжнародного досвіду впровадження кадрового аудиту та оцінки його ефективності в різних компаніях (підрозділ 2.3); метод статистичного аналізу – використовувався при оцінці структури персоналу, рівня мотивації працівників та впливу кадрового аудиту на фінансові показники підприємств (підрозділ 2.1); метод моделювання – застосовувався для побудови концептуальної моделі інтеграції кадрового аудиту в систему управління ризиками підприємства (підрозділ 3.1); метод експертних оцінок – використовувався при визначенні ключових чинників ефективності кадрового аудиту та їх впливу на управління ризиками (підрозділ 3.2); метод узагальнення – для формулювання висновків.

Використання комплексу методів дозволило сформувати всебічне розуміння кадрового аудиту як елемента системи управління ризиками та розробити рекомендації щодо його вдосконалення для підвищення стійкості компаній.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці, публікації, конференції, законодавчі акти Верховної Ради України, Укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, офіційна звітність компаній, міжнародні стандарти ISO, періодичні видання, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених, Інтернет-ресурси.

Наукова новизна дисертаційного дослідження полягає у поглибленні теоретико-методичних засад організації кадрового аудиту як інструменту управління ризиками підприємств, що забезпечує підвищення ефективності управління людськими ресурсами, мінімізацію ризиків персоналу та сприяє зміцненню загальної стійкості бізнесу. Основні результати дослідження відображають наступні аспекти:

уперше:

- обґрунтовано місце кадрового аудиту як інтегрованого інструменту системи управління ризиками компанії та запропоновано структурований підхід до його реалізації, з метою забезпечення цілісного охоплення процесів ідентифікації кадрових ризиків, аналізу кадрової документації, оцінки компетентностей персоналу та впровадження відповідних управлінських рішень, що дасть можливість підвищити стійкість організації до внутрішніх загроз, забезпечити відповідність нормативним вимогам і зміцнити конкурентоспроможність компанії в умовах динамічного середовища;

- розроблено комплексний механізм впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками підприємства, що інтегрує функціональні, організаційні та інформаційно-аналітичні компоненти, з метою системного охоплення етапів ідентифікації ризиків персоналу, оцінювання ефективності управління людськими ресурсами та реалізації

коригувальних заходів для нейтралізації виявлених загроз, що дасть можливість суттєво підвищити прозорість кадрових процесів, зменшити втрати персоналу, оптимізувати використання ресурсів і зміцнити антикризову стійкість компанії в умовах невизначеності;

удосконалено:

- методичний підхід до оцінювання ключових показників ефективності роботи персоналу, яке було здійснено шляхом застосування багатофакторного аналізу з урахуванням професійних компетенцій, рівня продуктивності, мотиваційної зацікавленості працівників та відповідності їх діяльності стратегічним цілям організації, що, на відміну від традиційних одномірних оцінок, забезпечує комплексну характеристику трудового потенціалу персоналу, враховуючи як кількісні, так і якісні чинники, та дало змогу не лише визначати поточний рівень ефективності персоналу, а й прогнозувати потенційні ризики для бізнес-процесів та своєчасно впроваджувати превентивні управлінські рішення;

- методику оцінки стану механізму впровадження кадрового аудиту в системі управління ризиками підприємств, яке було здійснено шляхом включення до оцінювання комплексу показників, що охоплюють стабільність кадрового складу, рівень залученості працівників, відповідність їх компетенцій стратегічним цілям організації та дотримання вимог трудового законодавства, що, на відміну від існуючих підходів, орієнтованих переважно на формальні адміністративні критерії, враховує як якісні, так і поведінкові аспекти управління персоналом, та дало змогу підвищити точність і своєчасність виявлення кадрових ризиків, а також розробляти ефективні превентивні управлінські заходи у сфері HR-ризик-менеджменту;

дістали подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат кадрового аудиту в системі управління ризиками, зокрема уточнено зміст понять: «ризик», «управління ризиками», «кадровий аудит», «механізм кадрового аудиту», «механізм

впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії», «методика оцінки стану механізму впровадження кадрового аудиту», що забезпечило формування узгодженого підходу до аналізу ризиків персоналу й розробку алгоритмів аудиту з урахуванням автоматизації та цифрової аналітики;

- вивчення міжнародного досвіду організації кадрового аудиту з урахуванням вимог стандартів ISO 9001, ISO 45001 та ISO 27001, яке було здійснено шляхом аналізу міжнародних підходів до забезпечення якості, охорони праці та інформаційної безпеки в контексті управління персоналом, що, на відміну від традиційного розгляду кадрового аудиту виключно як інструменту контролю, дозволило розкрити його міждисциплінарну природу та стратегічне значення в системі управління ризиками, та дало змогу обґрунтувати кадровий аудит як ефективний інструмент оцінювання ризиків, оптимізації управлінських процесів і підвищення загальної стійкості організації;
- систематизація сучасних інструментів HR-аналітики, яке було здійснено шляхом узагальнення практик застосування цифрових платформ моніторингу персоналу, систем оцінювання KPI, індикаторів залученості та адаптації, а також моделей прогнозування поведінкових ризиків, що, на відміну від фрагментарних підходів до аналізу кадрових процесів, дозволило встановити причинно-наслідкові зв'язки між результатами HR-аналітики та ключовими фінансовими ризиками компанії (зокрема, зниженням рентабельності, зростанням витрат на персонал, втратою клієнтів), та дало змогу вдосконалити методики оцінювання ефективності роботи персоналу і діагностики стану кадрового аудиту як складової ризик-орієнтованого управління;
- типологізаційне осмислення кадрових ризиків, яке було здійснено на основі результатів емпіричного дослідження із застосуванням анкетування та експертних оцінок, що, на відміну від існуючих підходів, обмежених загальними класифікаціями, дозволило виокремити ключові

внутрішні та зовнішні фактори виникнення персонал-орієнтованих загроз із урахуванням специфіки організаційного контексту, та дало змогу сформулювати практичні рекомендації щодо мінімізації цих ризиків шляхом вдосконалення кадрового аудиту як інструменту їхньої ранньої діагностики та превентивного реагування;

- інформаційне забезпечення системи кадрового аудиту, яке було здійснено шляхом впровадження автоматизованих HR-систем збору, обробки та аналізу даних, що, на відміну від традиційних підходів, заснованих на ручній обробці інформації та фрагментарних джерелах, забезпечує використання інструментів штучного інтелекту й технологій аналізу великих даних для підвищення аналітичної точності та ефективності управлінських процесів, та дало змогу скоротити адміністративні витрати, покращити діагностику кадрових ризиків, формувати прогностичні моделі та оперативно реагувати на потенційні загрози в системі управління персоналом.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження мають вагомe практичне значення та можуть бути використані підприємствами різних галузей для підвищення ефективності кадрової політики, мінімізації ризиків персоналу та вдосконалення системи управління людськими ресурсами.

Результати дисертаційного дослідження використано в діяльності промислових та ритейл-компаній, що підтверджено відповідними довідками, а саме:

- АТ «Подільський цемент» (довідка № 124859/2022 від 26.07.2022 р.), де запропоновані методики та практичні рекомендації з проведення кадрового аудиту були адаптовані та впроваджені в діяльність компанії, що сприяло підвищенню ефективності управління персоналом, зміцненню корпоративної культури управління ризиками, впровадженню механізму моніторингу й аналізу кадрових ризиків, а також затвердженню планів управління кадровими ризиками на регулярній основі.

– ПрАТ «Фора Рітейл» (довідка № 11/2219 від 26.06.2024 р.), де методи та підходи, розроблені у дисертаційному дослідженні, були успішно застосовані для виявлення та мінімізації кадрових ризиків, аналізу відповідності кваліфікації співробітників стратегічним цілям компанії, підвищення прозорості кадрових процесів, а також розробки стратегій усунення виявлених недоліків, що в цілому позитивно вплинуло на стабільність бізнесу та конкурентоспроможність компанії на ринку.

– ПрАТ «Сільпо Рітейл» (довідка № 1258/2024 від 02.10.2024 р.), де запропоновані методики кадрового аудиту були впроваджені для виявлення та мінімізації ризиків, пов'язаних із персоналом, підвищення прозорості кадрових процесів та аналізу відповідності кваліфікаційного рівня співробітників стратегічним цілям компанії, що дозволило значно знизити ймовірність операційних ризиків, оптимізувати процеси управління персоналом та забезпечити ефективний розподіл ресурсів для підготовки і навчання співробітників.

– ТОВ «Сільпо-Фуд» (довідка № 22050258/24 від 26.09.2024 р.), де результати дослідження були застосовані для ідентифікації та оцінки ризиків, пов'язаних із персоналом, впровадження аналізу компетенцій співробітників, оцінки впливу людського фактора на операційну діяльність компанії та розробки рекомендацій для підвищення ефективності кадрової політики, що сприяло вдосконаленню стратегічного планування, мінімізації операційних ризиків та покращенню стабільності бізнес-процесів.

– ТОВ «Фоззі Фуд» (довідка № 127/2024 від 15.09.2024 р.), де методи кадрового аудиту, розроблені у дисертаційному дослідженні, активно застосовуються для аналізу відповідності кваліфікаційного рівня працівників стратегічним цілям компанії, розробки стратегій усунення виявлених недоліків, що дозволило значно знизити операційні ризики, оптимізувати кадрові процеси та покращити стабільність компанії на ринку.

Запропоновані методики та інструменти можуть бути використані кадровими службами підприємств, консалтинговими компаніями,

державними органами, що займаються питаннями трудових відносин, а також науковцями, які досліджують питання кадрового аудиту та управління персоналом. Вони спрямовані на зниження кадрових ризиків, підвищення рівня залученості персоналу та оптимізацію кадрових процесів, що у довгостроковій перспективі сприяє підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємств.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є одноосібною науковою працею, в якій основні наукові положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором особисто. Внесок здобувача у працях, написаних у співавторстві, конкретизовано у переліку публікацій. Особистим внеском автору є комплексний аналіз кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії, що дозволило сформулювати авторський підхід до його організації та впровадження.

Апробація матеріалів дисертації. Основні напрямлення та положення проведених досліджень були апробовані на науково-практичних конференціях різного рівня, зокрема міжнародних: Міжнародна науково-практична конференція «Стратегія управління інноваціями в сучасній економіці» (2023), I CISP Conference «Globalization of Scientific Knowledge: International Cooperation and Integration of Sciences» (2021), Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку (2020), International Conference on Corporation Management (2020), International conference on Economics, Accounting and Finance (2020; 2021).

Публікації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження опубліковані у 13 наукових праць загальним обсягом 4,54 др. арк., з яких особисто автору належить 3,22 друк. арк., у тому числі 7 статей, з яких 3 статті – у наукових фахових виданнях України, 4 - у виданнях іноземних держав, з яких 2 статті індексуються у міжнародних наукометричних базах Scopus, а 2 – у Web of Science, а також 6 – матеріали участі у науково-практичних конференціях різного рівня.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація викладена на 241 сторінці та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного тексту становить 186 сторінок, 9 додатків на 28 сторінках, список використаних джерел з 112 найменувань. Матеріали дисертації містять 54 таблиць та 27 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОГО АУДИТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

1.1. Сучасні підходи до формування системи управління ризиками компаній

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується постійними змінами, невизначеністю та появою нових викликів, ефективне управління ризиками стає ключовим фактором успіху для будь-якої компанії. Ризики можуть виникати у різних сферах діяльності організації, включаючи фінанси, операції, стратегію, репутацію та відповідність нормативним вимогам. Саме тому формування комплексної системи управління ризиками є необхідною умовою для забезпечення стійкості, зростання та успішної довгострокової життєздатності компанії.

Ризики є невід'ємною частиною ведення бізнесу, і їх неможливо повністю уникнути. Однак ефективне управління ризиками дозволяє компаніям виявляти, оцінювати, контролювати та мінімізувати негативний вплив потенційних загроз. Це має низку переваг, серед яких:

- захист активів та репутації компанії;
- підвищення стійкості до несприятливих подій;
- покращення процесу прийняття рішень;
- зниження непередбачуваності та невизначеності;
- підвищення ефективності використання ресурсів;
- відповідність нормативним вимогам та кращим практикам.

За результатами проведеного дослідження, були систематизовані різні підходи до визначення поняття "ризик", та представлені у табл. В.1 (Додаток В).

Вважаємо, що до основних підходів доцільно віднести: класичний, прийняття рішень, системний, статистичний, економічний, управлінський.

Класичний підхід визначає ризик як "вимірювану невизначеність" з можливістю розрахунку ймовірності події. Підхід з точки зору *прийняття рішень* розглядає ризик як можливість відхилення від передбачуваної мети через вплив різних факторів. *Системний підхід* розглядає ризик як діалектичну єдність ймовірності події та її наслідків. *Статистичний підхід* вбачає ризик як ймовірність або загрозу відхилення від бажаних результатів. *Економічний підхід* розглядає ризик як об'єктивну невизначеність, пов'язану з можливістю відхилення результатів від очікуваних. Підхід з точки зору *менеджменту (управлінський)* - бачить ризик як діяльність, спрямовану на подолання невизначеності в ситуації вибору та можливість кількісної та якісної оцінки ймовірності досягнення результату.

Кожен з цих підходів варіюється у своїй специфіці та застосуванні, проте разом вони створюють комплексне розуміння ризику (табл. В.2 Додаток В) та його управління.

Так, представник класичного підходу, Ф. Найт (1921), визначав ризик як "вимірювану невизначеність", для якої можливо розрахувати ймовірність настання певної події. Франк Х. Найт (Frank H. Knight) - американський економіст, який ввів відмінність між ризиком та невизначеністю у своїй праці "Ризик, невизначеність та прибуток" (Risk, Uncertainty and Profit, 1921) [1].

Представники підходу з точки зору прийняття рішень, Р. Косьюленко та В. Вітлінський (2010), визначають ризик як "можливість відхилення від передбачуваної мети, яке зумовлене впливом контрольованих та/або неконтрольованих чинників" [2]. Говард Рейфа (Howard Raiffa), американський науковець, який визначив ризик як "варіацію в можливих результатах, їх імовірність та суб'єктивну цінність" у роботі "Прийняття рішень за умов невизначеності" (Decision Making Under Uncertainty, 1968) [6].

Представник системного підходу, Девід Поуелл (David Powell), британський вчений, який визначив ризик як "вимірювану ймовірність

настання несприятливої події" в своїй праці "Ризик-менеджмент та витрати" (Risk Management and Cost, 2010) [3].

Г. Клейндер (2009), як представник статистичного підходу, визначає ризик як "ймовірність або загрозу відхилення від бажаних результатів або подій" [4].

Додатково хочу відмітити зарубіжних науковців таких як Девід Поуелл (David Powell), британський вчений, який визначив ризик як "вимірювану ймовірність настання несприятливої події" в своїй праці "Ризик-менеджмент та витрати" (Risk Management and Cost, 2010) [3]; Норман Е. Хілсон (Norman E. Hilson), американський експерт з управління ризиками, у своїй книзі "Управління проектними ризиками" (Managing Project Risk, 2019) [7] визначив ризик як "подію або умову, яка, якщо виникне, матиме як позитивний, так і негативний вплив на цілі проекту". А Лін Г'єрте (Lyn Huett), австралійський експерт з управління ризиками, у книзі "Керівництво з управління ризиками" (The Guide to Risk Management, 2009) [8] розглядає ризик як "комбінацію ймовірності події та її наслідків". Патрік Х. Ган (Patrick H. Gun), німецький вчений, у своїй праці "Системний підхід до управління ризиками" (A Systems Approach to Risk Management, 2005) [9] визначив ризик як "невизначеність, яка впливає на цілі організації" [4].

Представники економічного підходу, П.Л. Вітлінський та Г.І. Великоіваненко (2004) розглядають ризик як "об'єктивно існуючу невизначеність, пов'язану з можливістю відхилення результатів конкретних рішень чи дій від очікуваних" [5]. Мілтон Фрідман (Milton Friedman) - американський економіст, лауреат Нобелівської премії, визначав ризик як "зважену суму втрат з урахуванням пов'язаних з ними ймовірностей" у роботі "Есе про позитивну економіку" (Essays in Positive Economics, 1953) [10]

Один з авторів підходу з точки зору менеджменту (управлінський підхід), Вітлінський, П.Л (2004), визначає ризик як "діяльність, пов'язану з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є

можливість кількісно і якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети" [5]. Пітер Л. Бернштайн (Peter L. Bernstein), американський вчений, у книзі "Проти богів: визначна історія ризику" (Against the Gods: The Remarkable Story of Risk, 1996) визначив ризик як "невизначеність майбутнього" [11].

Ці автори, представляючи різні країни, внесли значний вклад у розуміння поняття "ризик" у контексті зазначених вище підходів. Розглядаючи управління ризиками з позицій класичного підходу, автори акцентують увагу на вимірюванні невизначеності та розрахунку ймовірності настання певних подій. З точки зору прийняття рішень, управління ризиками розглядається як контроль можливих відхилень від передбачуваних подій. В рамках статистичного підходу управління ризиками спрямоване на керування ймовірністю або загрозою відхилення від бажаних результатів. З економічного підходу автори визначають управління ризиками як спробу керувати об'єктивною невизначеністю, що виникає при прийнятті рішень. У межах менеджерського підходу управління ризиками розглядається як діяльність, спрямована на подолання невизначеності та зменшення ймовірності відхилення від мети.

Таким чином, різні підходи акцентують увагу на тих чи інших аспектах управління ризиками, але всі вони передбачають систематичні дії щодо ідентифікації, аналізу та впливу на ризики для зменшення невизначеності та підвищення ефективності діяльності організації.

Ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження, пропонуємо під поняттям «ризик» розуміти ймовірність зазнати збитків, понести додаткові витрати або не отримати заплановані доходи чи не виконати зобов'язання через вплив внутрішніх і зовнішніх факторів або через неправильну оцінку можливостей отримання прибутку, поставлених цілей.

Сучасні компанії все частіше усвідомлюють важливість комплексного підходу до системи управління ризиками, який передбачає розгляд усіх видів ризиків, пов'язаних з їхньою діяльністю. Цей підхід, відомий як

Enterprise Risk Management (ERM), забезпечує систематичний, скоординований та безперервний процес виявлення, оцінки, контролю та моніторингу ризиків у всіх сферах діяльності організації.

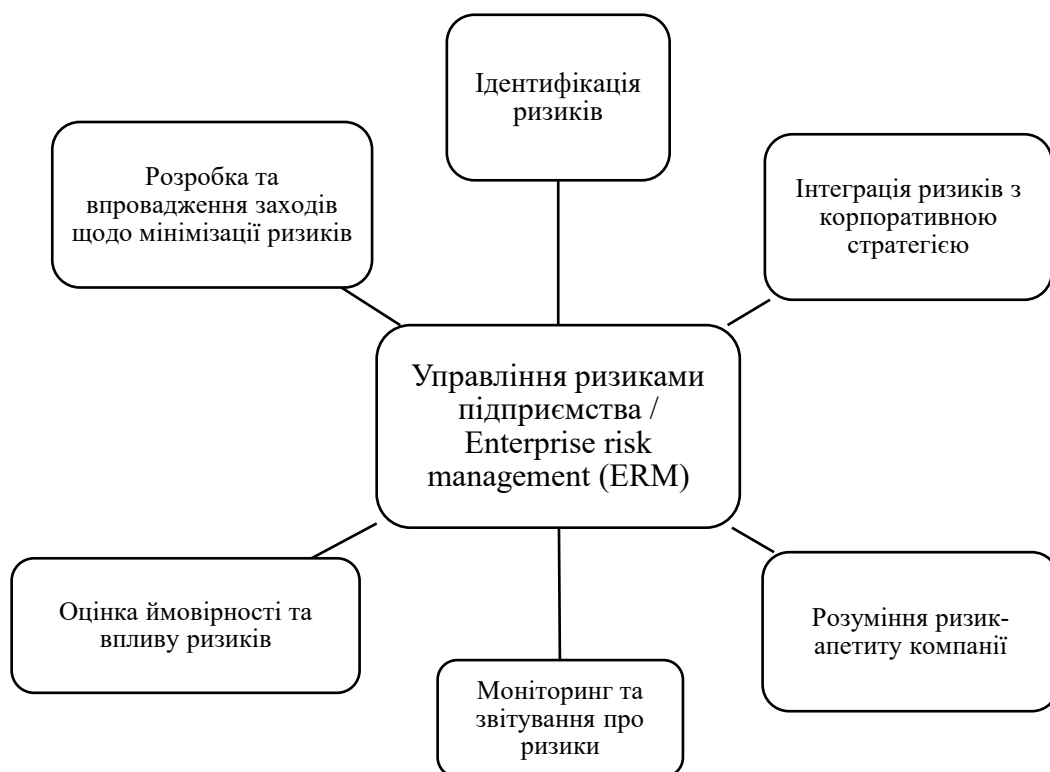


Рис. 1.1. Ключові елементи управління ризиками підприємства

Джерело: складено автором

Ключовими елементами ERM є:

1. Інтеграція з корпоративною стратегією та цілями забезпечує взаємодію між управлінням ризиками та стратегічними цілями компанії. Це включає узгодження дій з управлінням ризиками зі стратегічними планами та метою компанії, щоб забезпечити досягнення стратегічних цілей та мінімізувати можливі загрози для їх досягнення.
2. Розуміння ризик-апетиту (рівня ризику, який компанія готова прийняти). Ризик-апетит - це рівень ризику, який організація готова прийняти в процесі досягнення своїх цілей, визначена наперед з урахуванням ризиків з якими вона стикається в процесі своєї діяльності. Це

важлива концепція, яка дозволяє керівництву чітко визначити, який рівень ризику вони вважають прийнятним для компанії, і відповідно до цього приймати рішення з управління ризиками.

3. Ідентифікація ризиків на всіх рівнях організації включає аналіз ризиків на стратегічному, тактичному і оперативному рівнях. Це означає виявлення потенційних загроз та можливостей, які можуть вплинути на досягнення цілей на різних рівнях компанії, від стратегічного планування до щоденних операцій. Результати аналізу ризиків допомагають розробити стратегії управління ризиками на кожному рівні, щоб забезпечити успішне функціонування організації.

4. Оцінка ймовірності настання та впливу ризиків - це методологія визначення потенційних ризиків шляхом оцінки ймовірності їх виникнення та впливу на цілі організації, як короткострокові так і довгострокові. Ймовірність вказує на ймовірність настання та частоту виникнення конкретного ризику, а вплив оцінює масштаб можливого збитку або наслідків, які можуть виникнути у разі реалізації події. Ці оцінки допомагають організації приймати рішення щодо прийняття ризику, розробки стратегій управління ризиками та розподілу ресурсів для зменшення негативних наслідків.

5. Розробка та впровадження заходів з мінімізації ризиків - це процес ідентифікації потенційних загроз та розробки конкретних дій, інструкцій або заходів для зменшення або уникнення цих ризиків, можливих подій. Це може включати в себе прийняття заходів щодо зміни процесів, вдосконалення систем безпеки, встановлення контрольних механізмів, використання договорів або укладання угод із сторонами для зменшення можливих загроз, такими як договори аутсорсингу або договорів страхування. Впровадження цих заходів допомагає знизити ймовірність виникнення ризику або його впливу на організацію.

6. Моніторинг та звітування про ризики - це процес відстеження та оцінки ефективності заходів управління ризиками, а також звітування про

їхній стан та результати зацікавленим сторонам. Цей процес включає в себе періодичне оновлення інформації про ризики, аналіз ефективності прийнятих заходів та адаптацію стратегій управління ризиками відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Звітування про результати моніторингу дозволяє стежити за прогресом, забезпечує прозорість та довіру між стейкхолдерами організації.

7. Безперервне вдосконалення процесів управління ризиками - це принцип що передбачає постійне удосконалення методів та практик управління ризиками. Це включає постійний аналіз ефективності та результативності заходів управління ризиками, ідентифікацію нових потенційних загроз, ризиків та розробку, впровадження нових інструкцій, стратегій та методів їх управління. Безперервне вдосконалення допомагає організації бути більш гнучкою та реагувати на зміни в середовищі, як зовнішньому так і у внутрішньому, а також підвищує її відповідність та стійкість до ризиків.

За результатами проведених досліджень пропонуємо під поняттям “управління ризиками” розуміти сукупність впроваджених, задокументованих, задекларованих процесів, процедур, інструкцій, методів та інструментів, які компанія використовує на регулярній основі для ідентифікації, аналізу, оцінки, контролю та мінімізації ризиків, які можуть вплинути на досягнення як короткострокових так і стратегічних цілей.

В рамках усіх підходів, представлених зарубіжними та вітчизняними авторами, можна зазначити, що найважливішим є впровадження ефективної системи управління ризиками. У табл. В.3 (Додатку В) представлені результати систематизації вивчених в процесі дослідження підходів до трактування поняття "система управління ризиками".

У відповідності з вивченими підходами система управління ризиками розглядається як структурована сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують цілісний процес ідентифікації, оцінки, обробки та контролю ризиків для досягнення цілей організації та підвищення її стійкості.

У процесі формування системи управління ризиками компанії можуть використовувати різноманітні методи та інструменти, серед яких:

1. Аналіз сценаріїв та стрес-тестування для оцінки впливу потенційних подій.
2. Кількісна оцінка ризиків за допомогою статистичних та математичних моделей.
3. Експертні оцінки та якісний аналіз ризиків.
4. Матриці ризиків для візуалізації та пріоритезації ризиків.
5. Плани реагування на ризики та заходи з мінімізації їх наслідків.
6. Хеджування фінансових ризиків за допомогою похідних інструментів.
7. Аутсорсинг певних видів ризиків та покриття страховим компаніям.
8. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації процесів управління ризиками.

Ефективна система управління ризиками повинна бути інтегрована з іншими сферами управління компанією, такими як:

1. Стратегічне планування: Ризики повинні враховуватися при розробці та реалізації стратегії компанії.
2. Операційна діяльність: Управління ризиками має бути складовою частиною процесів та процедур в усіх операційних підрозділах.
3. Фінансове управління: Ризики впливають на фінансові показники, тому їх необхідно враховувати при фінансовому плануванні та бюджетуванні.
4. Кадрова політика управління персоналом: Компетенції з управління ризиками мають бути інтегровані в процеси найму, навчання та розвитку персоналу.
5. Відповідність нормативним вимогам: Система управління ризиками повинна забезпечувати дотримання законодавчих та регуляторних вимог.

Інтеграція з іншими сферами управління представлена на рисунку 1.2.

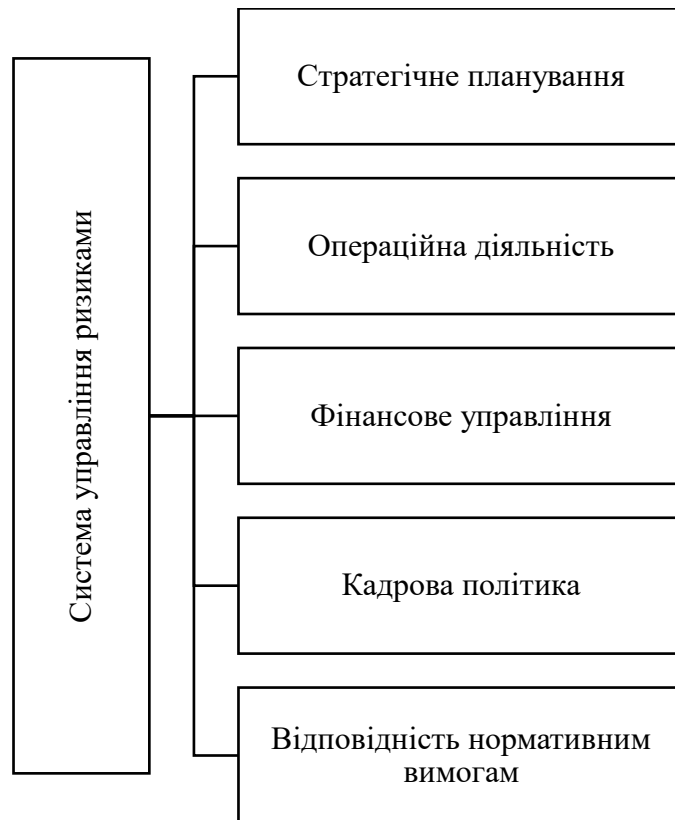


Рис. 1.2. Інтеграція з іншими сферами управління

Джерело: складено автором

Вважаємо, що у сучасному мінливому та невизначеному бізнес-середовищі ефективна система управління ризиками є ключовим елементом забезпечення стійкості, зростання та успіху компанії. Комплексний підхід, підтримка керівництва, належна корпоративна культура, сучасні методи та інструменти, а також інтеграція з іншими сферами управління – все це є необхідними складовими для формування ефективної системи управління ризиками. Впровадження такої системи управління ризиками дозволить компаніям краще розуміти, оцінювати та контролювати ризики, підвищуючи тим самим свою конкурентоспроможність та забезпечуючи довгострокове процвітання, приймаючи вчасно управлінські рішення. Кадрова політика та культура розуміння системи управління ризиками тісно пов'язані між собою і є одним з найважливіших процесів в системі управління ризиками.

Успішна система управління ризиками повинна бути динамічною та

гнучкою, щоб адаптуватися до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Тому постійний моніторинг та вдосконалення процесів системи управління ризиками є критично важливими для забезпечення її ефективності.

Ключові аспекти постійного моніторингу та вдосконалення системи управління ризиками, на нашу думку, мають включати:

1. *Регулярний перегляд та оновлення профіль-ризиків компанії* - ризики можуть змінюватися з часом, тому необхідно періодично переглядати та оновлювати перелік потенційних загроз, їх оцінку та пріоритетність.
2. *Аналіз ефективності заходів з мінімізації ризиків* - компанія повинна постійно оцінювати ефективність впроваджених заходів з ризиків, системи управління ризиками та вносити необхідні коригування.
3. *Збір та аналіз даних про ризики* - регулярний збір та аналіз відповідних даних про ризики допоможе виявляти тенденції, ідентифікувати нові загрози та покращити процеси системи управління ризиками.
4. *Навчання та розвиток персоналу* - постійне навчання та підвищення кваліфікації співробітників є необхідним для забезпечення ефективності системи управління ризиками, так звана культура управління ризиками.
5. *Впровадження передових практик та технологій* - компанії повинні стежити за новими тенденціями, методами та інструментами в галузі управління ризиками та впроваджувати їх у свою систему.
6. *Регулярний аудит та перевірка системи* - періодичний внутрішній та зовнішній аудит системи управління ризиками допоможе виявити недоліки та можливості для її вдосконалення.

Для формування ефективної системи управління ризиками компанії можуть використовувати загальновизнані міжнародні стандарти та кращі практики, такі як:

1. ISO 31000 – Міжнародний стандарт з системи управління ризиками, який визначає принципи, структуру та процеси ефективного ризик-менеджменту, використовують більшість організацій незалежно від їх

розміру типу чи діяльності. Основна мета стандарту надання організаціям систематичного та універсального підходу до управління ризиками, що допомагає досягти цілей та зберегти стійкість в непередбачуваних умовах[32].

2. COSO ERM (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission Enterprise Risk Management) – Концептуальні основи управління ризиками організацій, розроблені Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвея (COSO). Надає структуру та методологію для ефективного управління ризиками в організаціях.

3. Стандарти Федерації європейських асоціацій ризик-менеджменту (FERMA) – Детальні рекомендації та кращі практики в галузі системи управління ризиками для компаній різних секторів економіки.

4. Стандарти Асоціації професійних ризик-менеджерів (RIMS) – Керівні принципи та методики, спрямовані на підвищення ефективності управління ризиками в організаціях.

5. Стандарти Інституту внутрішніх аудиторів (ІІА) – Вимоги та рекомендації щодо ролі внутрішнього аудиту в процесі управління ризиками.

Дотримання цих стандартів та кращих практик допоможе організаціям побудувати структуровану та комплексну систему управління ризиками, яка відповідатиме міжнародним вимогам та забезпечуватиме високий рівень ефективності. Міжнародні стандарти та кращі практики системи управління ризиками представлено на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Міжнародні стандарти та кращі практики системи управління ризиками

Джерело: складено автором

Ефективне провадження системи управління ризиками тісно пов'язане з забезпеченням безперервності бізнесу компанії. Безперервність бізнесу

передбачає здатність організації продовжувати критично важливі операції та процеси під час і після значних збоїв або надзвичайних ситуацій. Інтеграція системи управління ризиками та безперервності бізнесу є ключовим елементом для підвищення стійкості компанії.

Ключові аспекти інтеграції включають:

1. Ідентифікація критично важливих бізнес-процесів: Виявлення процесів, збоїв в яких можуть призвести до серйозних наслідків для компанії, є важливим кроком для забезпечення безперервності бізнесу.

2. Оцінка ризиків для критичних процесів: Проведення глибокого аналізу ризиків, пов'язаних з критичними бізнес-процесами, з метою розробки відповідних планів реагування та відновлення.

3. Розробка планів безперервності бізнесу: На основі оцінки ризиків компанія повинна розробляти детальні плани безперервності бізнесу, які визначають заходи, ролі та ресурси, необхідні для відновлення критичних процесів після збоїв.

4. Тестування та навчання: Регулярне тестування планів безперервності бізнесу та навчання персоналу є критично важливими для забезпечення їх ефективності в реальних ситуаціях.

5. Інтеграція з управлінням інцидентами: Процеси управління безперервністю бізнесу повинні бути інтегровані з процедурами реагування на інциденти та кризові ситуації в компанії.

6. Безперервне вдосконалення: Як і система управління ризиками, плани безперервності бізнесу потребують постійного моніторингу, перегляду та вдосконалення відповідно до змін у бізнес-середовищі та потребах компанії.

Інтеграція систем управління ризиками та безперервності бізнесу забезпечує комплексний та скоординований підхід до забезпечення стійкості компанії, мінімізуючи вплив збоїв та підвищуючи шанси на швидке відновлення критичних операцій.

У сучасному цифровому світі технології відіграють все більшу і

важливішу роль у вдосконаленні процесів. Інноваційні рішення, такі як аналітика даних, штучний інтелект, машинне навчання та хмарні обчислення, можуть значно підвищити ефективність виявлення, оцінки та моніторингу ризиків в компанії.

Деякі ключові технологічні тренди в галузі системи управління ризиками включають:

1. Аналітика великих даних: Збір та аналіз структурованих і неструктурованих даних з різних джерел може забезпечити глибше розуміння ризиків та тенденцій, що сприятиме прийняттю більш обґрунтованих рішень.

2. Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання: Алгоритми ШІ та машинного навчання можуть виявляти складні взаємозв'язки та передбачати ризики на основі історичних даних, допомагаючи компаніям діяти на випередження.

3. Автоматизація процесів управління ризиками: Впровадження спеціалізованих програмних рішень для автоматизації процесів управління ризиками може підвищити ефективність, зменшити помилки та заощадити час та ресурси.

4. Хмарні обчислення та мобільні технології: Хмарні платформи та мобільні додатки забезпечують доступ до даних про ризики, інструментів управління ризиками в будь-який час і з будь-якого місця, підвищуючи гнучкість та ефективність.

5. Візуалізація даних: Використання інтерактивних панелей, інформаційних панелей та інших інструментів візуалізації даних може полегшити інтерпретацію складних даних про ризики та покращити комунікацію та прийняття рішень.

Проте важливо пам'ятати, що технології є лише інструментами, і успіх управління ризиками залежить від ефективної інтеграції цих інструментів у загальну стратегію та процеси компанії, а також від належної кваліфікації та навичок персоналу. Персонал є ключовим фактором для успіху компанії.

Сфера системи управління ризиками постійно розвивається, реагуючи на зміни в бізнес-середовищі, появу нових технологій та нових типів загроз. Розуміння майбутніх тенденцій та викликів є важливим для підготовки компаній до ефективного управління загрозами за допомогою введення ефективної системи управління ризиками у довгостроковій перспективі.

Деякі ключові тенденції та виклики, які необхідно враховувати, включають:

1. Кіберризики та безпека даних: З поширенням цифрових технологій та зростанням кількості кібератак, система управління ризиками в галузі кібербезпеки та захисту даних стає критично важливим для компаній.

2. Ризики, пов'язані із стійкістю та змінами клімату: Зростаюча стурбованість щодо наслідків змін клімату та екологічних проблем вимагатиме від компаній більш ретельного управління відповідними ризиками та системи управління переходу до більш стійких бізнес-моделей.

3. Геополітичні та регуляторні ризики: Політична нестабільність, торгові конфлікти та зміни в регуляторному середовищі можуть створювати серйозні виклики для компаній, що працюють на глобальних ринках.

4. Ризики, пов'язані з репутацією та довірою: У світі, де соціальні медіа та громадська думка відіграють все більше і більшу роль, система управління репутаційними ризиками та ризиками, пов'язаними з довірою, стає критичним фактором успіху.

5. Ризики, пов'язані з інноваціями та дизруптивними технологіями: Швидкий розвиток інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, крипто валюти, вимагатиме від компаній ефективного управління ризиками та побудови ефективної системи управління ризиками, пов'язаними з їх впровадженням та використанням.

6. Вплив на стейкхолдерів та суспільство: Зростаюча увага до корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку вимагатиме від компаній урахування ризиків, побудови ефективної системи пов'язаних з їх впливом на стейкхолдерів та суспільство в цілому.

Для ефективного реагування на ці тенденції та виклики компаніям необхідно постійно переглядати та вдосконалювати свої підходи до управління ризиками та системи управління ризиками, впроваджувати інноваційні рішення, залучати експертів та підвищувати кваліфікацію персоналу. Адаптивність, гнучкість та готовність до змін стануть ключовими факторами успіху в системі управлінні ризиками в майбутньому.

Формування ефективної системи управління ризиками є основою для забезпечення стійкості, зростання та довгострокового успіху компанії в сучасному мінливому бізнес-середовищі. Комплексний підхід, який інтегрує систему управління ризиками в корпоративну стратегію, культуру та процеси, є ключовим для досягнення цієї мети.

Впровадження передових практик, таких як Enterprise Risk Management, залучення керівництва, використання сучасних методів та інструментів, інтеграція з іншими сферами управління та безперервність бізнесу, а також постійний моніторинг і вдосконалення процесів є необхідними складовими ефективної системи управління ризиками.

Крім того, компанії повинні стежити за технологічними інноваціями та майбутніми тенденціями, які можуть вплинути на їхню діяльність, і адаптувати свої підходи до управління ризиками відповідно до нових викликів та можливостей.

Ефективна система управління ризиками не лише захищає компанію від потенційних загроз, але й сприяє кращому прийняттю рішень, ефективному використанню ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності. Тому інвестиції у формування такої системи є критично важливими для забезпечення довгострокового успіху та процвітання будь-якої компанії чи організації.

Об'єднання кадрового аудиту з ефективною системою управління ризиками є найважливішим та критичним процесом для забезпечення більш ефективного використання людських ресурсів та запобігання можливих

проблем у сфері персоналу та досяжності поставлених цілей компанії. Вирішення питань пов'язаних з кадрами, такі як нестача кваліфікованого персоналу, втрата ключових співробітників, низький рівень залучення та утримання персоналу, розробка програми набору та утримання персоналу, поліпшення системи управління талантами, впровадження планів перекваліфікування та розвитку, навчання та мотивація персоналу. Об'єднання кадрового аудиту з управлінням ризиками допоможе організації ефективніше управляти своїми людськими ресурсами та запобігати виникненню можливих проблем, що можуть виникнути в цій області. Кадри є основним ресурсом для зменшення ризиків в компанії. Співробітники впливають на багато аспектів діяльності компанії, включаючи якість продукції чи послуг, взаємодію з клієнтами, інноваційність та впровадження нових ідей, а також здатність організації адаптуватися до змін в бізнес-середовищі [34], [36], [37]. Висококваліфікований та мотивований персонал може краще адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та впроваджувати необхідні стратегії з меншими витратами, що позитивно впливає на стійкість до змін в бізнес-середовищі.

Отже, саме кадри є важливим елементом управління ризиками, що допомагає виявити, оцінити та управляти ризиками, пов'язаними з людським капіталом.

1.2. Організація кадрового аудиту в компаніях: вітчизняний та зарубіжний досвід

Кадровий аудит завжди був і буде ключовим інструментом та основним напрямком аналізу ризиків персоналу для забезпечення ефективної та дієвої системи управління ризиками компанії та дотримання кадрової політики. Традиційно компанії акцентуються на досягненні конкурентних переваг та зростанні доходів, але відповідальність за реалізацію стратегій супроводжується ризиками компанії пов'язаними з процесами та дій персоналу. Недостатня ефективність персоналу 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 ефективність компанії, як дієвий інструмент однієї з трьох ліній захисту.

Дефініція кадрового аудиту на основі різних наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів наведено в табл. Г.1 (Додаток Г).

Проаналізувавши визначення можна їх згрупувати по таким основним напрямками (рис. 1.4).

Представники *нормативного підходу*, Донць М., Фріман Є. та Римар І., трактують поняття «кадровий аудит» як «комплекс процедур з перевірки коректності оформлення кадрового обліку, перевірка внутрішньої кадрової документації на відповідність вимогам законодавства» [15], [26], [20]. 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.

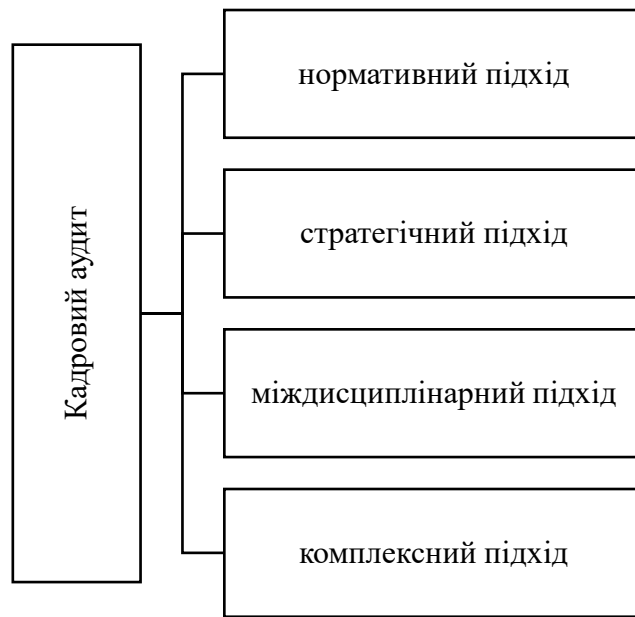


Рис. 1.4. Основні підходу до трактування поняття «кадровий аудит»

Джерело: складено автором на основі [15], [26], [20]

Автори, які належать до *стратегічного підходу*, розглядають кадровий аудит як складову управління людським ресурсом, яка пов'язана із забезпеченням кадрового потенціалу, відповідності структурного та кадрового потенціалу цілям і стратегії.

Так, Совершенна І. під поняттям «кадровий аудит» пропонує розуміти як «сучасний метод оцінки кадрової забезпеченості підприємства» [14].

У відповідність з працями Крушельницької О. та Мельничука Д. поняття «кадровий аудит» - це «оцінка відповідності структурного та кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії» [17].

Слівінська Н. пропонує поняття «аудит персоналу» розглядати як перевірку «відповідності структури, потенціалу персоналу цілям та стратегії організації». Систематичне обстеження, аналіз та оцінку управління персоналом в організаціях з метою виявлення сильних та слабких сторін [22].

Майкл Армстронг вважає, що поняття «аудит персоналу» слід розглядати як «систематичне оцінювання ефективності самого персоналу та

ефективності управління людськими ресурсами в організації» [73]. 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, на нашу думку, слід надати Армстронгу, оскільки його визначення охоплює всі аспекти пов'язані з кадрами та їх управлінням, мотивацією, розвитком.

Представники *міждисциплінарного підходу* вказують на те, що кадровий аудит – 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 [74].

Представники *комплексного підходу* вважають, що кадровий аудит є складовою управління кадрами. Так, на думку Немченко В., Хомутенко В. та Хомутенко А. - це «оцінка співробітників та аналіз ефективності технологій управління персоналом» [18]. Щодо позиції Романіва С. - це «система консультативної підтримки та експертизи кадрового потенціалу організації» [21].

В сьогоденні використовують різні дефініції кадрового аудиту, а також безліч комплексних підходів аудиту 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 напрямків кадрового аудиту за визначеннями зарубіжних та вітчизняних авторів представлено у табл. Г.2 (Додаток Г). 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. 1.1.

Таблиця 1.1

Спільні складові в сутності визначення 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, компетенції персоналу	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 більш досвідчених експертів	Жуковська В., Немченко В., Хомутенко В., Хомутенко А., Романів С.	Sullivan, J. Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M.

Джерело: складено автором на основі [15], [14], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22], [26], [27], [28]

У своїх визначеннях автори першої групи акцентують увагу на кадровому аудиті як на процедурі оцінки та приведення у відповідність кадрової документації в організації. Зокрема, Всеукраїнська асоціація кадровиків розглядає кадровий аудит як "приведення в порядок кадрової документації на підприємстві". Донець М. визначає його як "комплекс процедур з перевірки коректності оформлення та ведення кадрового обліку" [15]. Автор Римар І. характеризує кадровий аудит як "перевірку внутрішньої кадрової документації на відповідність вимогам законодавства" [20].

Отже, спільною рисою даних визначень є акцент саме на документальному аспекті кадрового аудиту - оцінці та оптимізації роботи з кадровим діловодством в організаціях.

Друга група авторів розглядає кадровий аудит крізь призму оцінювання ефективності управління персоналом та його відповідності цілям і стратегії компанії. Зокрема, Совершенна І. визначає кадровий аудит як "метод оцінки кадрової забезпеченості підприємства" [14]. Крушельницька О. та Мельничук Д. характеризують його як "оцінку відповідності кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії" [17]. А Слівінська Н. підкреслює, що це "перевірка відповідності потенціалу персоналу цілям та стратегії організації" є необхідною [22].

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.

Автори, які були віднесені до третьої групи, акцентують увагу на консультативній та експертній ролі кадрового аудиту. Зокрема, Жуковська В. характеризує кадровий аудит як "міждисциплінарний напрям досліджень" [16]. Немченко В., Хомутенко В. та Хомутенко А. визначають його як "аналіз ефективності технологій управління персоналом" [18]. А Романів С. розглядає кадровий аудит як "систему консультативної підтримки та експертизи кадрового потенціалу" [21].

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.

Так як, незважаючи на певні відмінності у фокусі, усі проаналізовані визначення суміжні та доповнюють одне одного, 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, вмотивованість кадрів та вчасне реагування на "слабкі місця" для безперервної роботи персоналу та досягнення стратегічних цілей компанії.

Окрім проаналізованих визначень кадрового аудиту, в дисертації також наведені трактування близького за змістом поняття - "аудит персоналу". Зокрема, це визначення Фрімана Є. та Олійника О. Узагальнюючи їх підходи, можна сказати, що аудит персоналу розглядається як один із основних питань організації та управління, що 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 (Wojciech Pańk) [77].

Перевірка документації щодо організації та діяльності персоналу на предмет її достовірності, повноти та відповідності вимогам законодавства та внутрішнім процесам (Фріман Є.) [26].

А також, процес збору та аналізу інформації про персонал для комплексної оцінки системи управління персоналом (Олійник О.) [27].

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 [23].

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.

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, їх стан та вмотивованість 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 персоналу, їх емоційний стан, продуктивність, лояльність 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, внутрішніх процесів 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, буде залежати 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 відповідності стратегічним цілям, поточним потребам компанії для підвищення ефективності підприємства. Він охоплює більш широкий аспект процесів ніж аудит персоналу.

Основні ключові характеристики визначень табл. 1.2.

Таблиця 1.2

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: складено автором на основі [15], [14], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22], [26], [27], [28], [32], [75], [77]

Ключовими характеристиками поняття «кадровий аудит», які представлені у таблиці 1.2, є наступні:

– Всебічна перевірка та аналіз людських ресурсів - аудит охоплює всі

ключові аспекти кадрової роботи (підбір, адаптація, розвиток, мотивація персоналу, оцінка 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 (навчання, мотивація, підтримка та контроль емоційного стану, піклування про здоров'я).

Проведення HR-фахівцями або залученими консультантами оцінки здоров'я організації - 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 визначених в стратегії.

Особливу роль та місце кадровий аудит відіграє і в міжнародних стандартах ISO, основні з них описані в таблиці 1.3.

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.

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: складено автором на основі [32], [75], [76]

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 [32].

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 [75].

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 [76].

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, досягненню стратегічних цілей компанії, фінансових втрат. За результатами аудиту розробляються коригувальні та запобіжні дії щодо підвищення кваліфікації та обізнаності персоналу в питаннях, що становлять ризик для організації.

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 [73]. 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 [31].

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 в середині 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 є 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 [78].

Загалом, праці цих авторів дають всебічне уявлення про організацію кадрового аудиту, його методологію, інструменти та кращі практики. Вибір оптимального підходу буде залежати 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 [79]. З іншого боку - 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 представлений на рис 1.4.

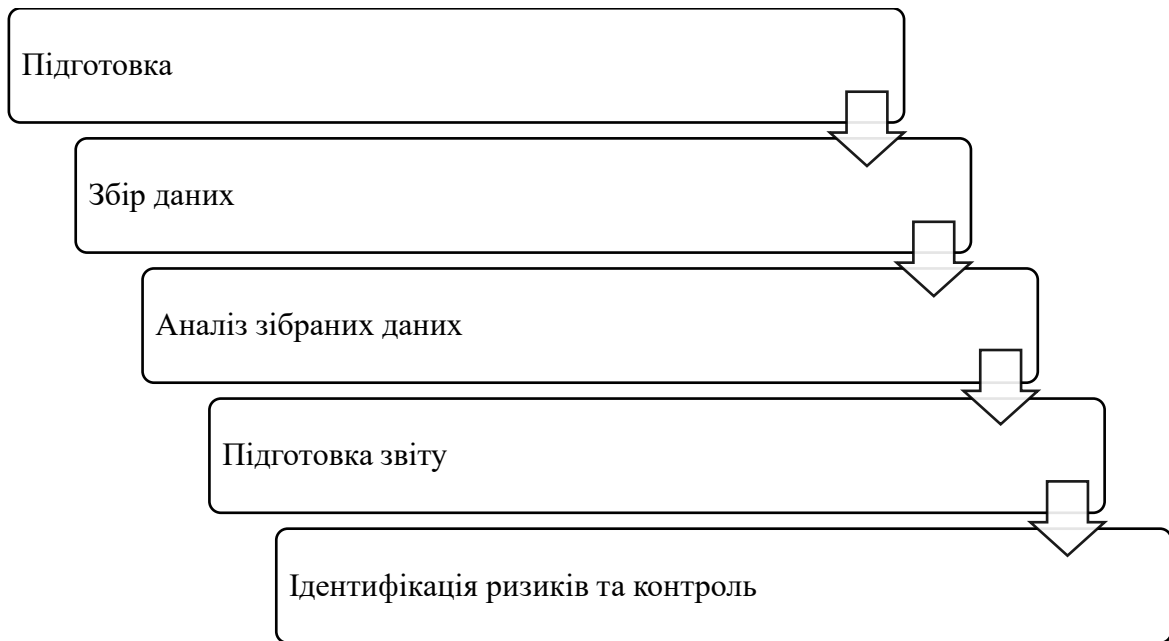


Рис. 1.4. Процес організації кадрового аудиту

Джерело: складено автором

Рекомендації щодо процесу організації кадрового аудиту з описом окремих етапів представлено у табл. Д.1 (Додаток Д).

Автор вважає за потрібне до вже існуючих етапів процесу організації кадрового аудиту додати такий етап як “Ідентифікація ризиків та їх контроль”, оскільки це важливий процес визначення та аналізу можливих загроз, небезпек або негативних подій, які можуть виникнути в процесі виконання будь-якого 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.

1.3. Роль та місце кадрового аудиту в системі управління ризиками

Кадровий аудит відіграє важливу роль і місце у системі управління ризиками компанії, забезпечує ефективність та стабільність бізнесу, оскільки допомагає вчасно виявляти та мінімізувати ризики, пов'язані з

людськими ресурсами. Багато відомих зарубіжних дослідників розробили різноманітні методики та концепції оцінки кадрового аудиту, що дозволяють ідентифікувати, оцінити та мінімізувати ризики, пов'язані з персоналом організації, його компетенціями, мотивацією, безпекою та ефективністю діяльності.

Наприклад, Девід Хемптон, професор Кембриджського університету, розробив модель оцінки ризиків персоналу, засновану на аналізі людського капіталу. Вона включає кількісні показники, такі як середній стаж роботи, рівень освіти та витрати на навчання співробітників.

Майкл Армстронг, британський фахівець з управління персоналом, розкрив всі напрямлення пов'язані з оцінкою кадрового аудиту та мінімізації ризиків пов'язаними з персоналом. Він запропонував концепцію стратегічного управління людськими ресурсами та методику інтегральної оцінки ризиків персоналу, що охоплює компетенції, мотивацію, залученість та продуктивність праці [73].

Патрік Хадсон, канадський експерт з управління ризиками, у своїй праці "Управління ризиками людських ресурсів" визначив 12 ключових кадрових ризиків та розробив методику їх кількісної оцінки на основі статистичних даних та опитувань [52].

Джек Філліпс - американський фахівець з питань розвитку персоналу. Він запропонував ROI-методологію (Return on Investment), яка дозволяє оцінити ефективність інвестицій у людські ресурси та пов'язані з цим ризики [28].

Джон Буллок та Джон Тренгроу, британські дослідники в галузі корпоративної безпеки, виявлення ризиків у сфері охорони праці та промислової безпеки, заснований на аналізі поведінки зробили підхід до персоналу [40].

Курт Левін, один із засновників організаційної психології, запропонував модель "силового поля", яка дозволяє аналізувати чинники, що сприяють або перешкоджають змінам, включаючи ризики, пов'язані з

людським фактором [71].

Проаналізувавши організацію та принципи кадрового аудиту відомих авторів можна визначити такі ключові аспекти його ролі та місця:



Рис. 1.5. Роль та місце кадрового аудиту в організації

Джерело: складено автором на основі [28], [40], [52], [71], [73]

Розглянемо кожен процес, його вплив, роль та місце кадрового аудиту в системі управління ризиків компанії.

1. *Оцінка ризиків, пов'язаних з персоналом:* Кадровий аудит допомагає ідентифікувати потенційні ризики, пов'язані з кадровими ресурсами компанії, такі як відтік кадрів, недостатня кваліфікація, недоліки в управлінні персоналом, недостатня мотивація тощо [73].

До основних ризиків, пов'язаних з персоналом, пропонуємо віднести:

- ризик нестачі кваліфікованих фахівців (наприклад, в компанії бракує досвідчених ІТ -розробників для реалізації нових проектів);
- ризик високої плинності персоналу (в компанії спостерігається щорічна плинність 30% працівників, що знижує продуктивність компанії);
- ризик демотивації співробітників (в офісі компанії відсутні зони

відпочинку, відсутня система нематеріальної мотивації та матеріальної мотивації).

2. *Аналіз компетенцій та навичок персоналу:* Шляхом аудиту можна визначити наявність необхідних компетенцій та навичок серед персоналу для вирішення ризикованих ситуацій або впровадження стратегій управління ризиками, hard skill та soft skills [73].

До основних ризиків, пов'язаних з компетенціями та навичками персоналу, пропонуємо віднести:

- відсутність чітких критеріїв оцінки результатів праці призводить до неефективної системи мотивації;
- процес адаптації нових співробітників не регламентований, що знижує їх продуктивність на початковому етапі;
- система навчання та розвитку персоналу охоплює лише частину співробітників.

3. *Оцінка дотримання правил та політик:* Кадровий аудит також допомагає перевірити дотримання компанією законодавства, стандартів, політик та процедур у сфері кадрів, що може зменшити ризики юридичних проблем та complaints проблем [71].

До основних ризиків, пов'язаних з дотриманням правил та політик, пропонуємо віднести:

- наявність порушень в оформленні трудових договорів з працівниками;
- недотримання норм робочого часу та часу відпочинку персоналом компанії;
- відсутність політики з питань охорони праці та техніки безпеки;
- в компанії стратегічною метою є розширення присутності на ринку, але кадрова політика орієнтована лише на утримання наявних співробітників без залучення нових талантів;
- у роздрібній мережі відсутня система кар'єрного зростання, що не відповідає цілям збереження та розвитку персоналу.

4. *Розробка стратегій мінімізації ризиків:* На основі результатів аудиту

можуть бути розроблені стратегії для мінімізації ризиків, пов'язаних з кадровими ресурсами, такі як планування персоналу, навчання та розвиток кадрів, політика компенсації тощо [40].

Основними рекомендаціями можуть бути наступні:

- рекомендовано впровадити гнучкі графіки роботи для збільшення продуктивності праці;
- запропоновано програму розвитку лідерських навичок для перспективних співробітників;
- розроблено систему грейдів та матрицю компетенцій для забезпечення прозорості оплати праці.

Отже, кадровий аудит є важливою складовою системи управління ризиками компанії, допомагаючи ідентифікувати, аналізувати та керувати ризиками, пов'язаними з людськими ресурсами. Таким чином, кадровий аудит є важливим інструментом управління ризиками в сфері людських ресурсів, допомагаючи компанії своєчасно виявляти проблемні зони та вживати необхідні заходи для їх усунення.

Таким чином, вважаємо, що шляхом докладного аналізу різних факторів, які впливають на роботу персоналу, кадровий аудит допомагає виявити проблемні зони та розробити дієві рекомендації щодо мінімізації кадрових ризиків.

Для розрахунку та оцінки ризиків, пов'язаних з персоналом, використовуються різні методи [52]. Розглянемо найпоширеніші методи розрахунку ризику разом з прикладами:

1. Аналіз показників руху персоналу (коефіцієнтів прийому, звільнення, плинності) - якщо коефіцієнт плинності перевищує 30%, це може свідчити про ризики, пов'язані з втратою цінних кадрів та високими витратами на найм і адаптацію нових співробітників.

2. Оцінка витрат на персонал (співвідношення витрат до доходу, продуктивність праці) - якщо витрати на персонал перевищують 40% доходу компанії, це може бути ознакою неефективного управління

людськими ресурсами та ризику зниження прибутковості.

3. Аналіз вікової структури персоналу - якщо середній вік персоналу перевищує 50 років, це може створювати ризики браку інноваційного мислення та опору змінам.

4. Дослідження рівня задоволеності та лояльності персоналу (опитування, індекс Net Promoter Score) - низький рівень задоволеності менше 60% може вказувати на ризик демотивації та звільнення цінних кадрів.

5. Оцінка компетенцій (матриця навичок, атестація) - якщо більше 30% співробітників не відповідають вимогам посадових інструкцій, це створює ризик низької ефективності роботи організації.

6. Бенчмаркінг з провідними компаніями на ринку (порівняння рівня оплати праці, пільг, програм розвитку) - значне відставання від ринкових практик збільшує ризики втрати цінних талантів та погіршення репутації роботодавця.

7. Аналіз інцидентів та порушень (відсутність на робочому місці, конфлікти, нещасні випадки) - високий рівень порушень (більше 10%) може вказувати на проблеми у сфері охорони праці та корпоративної культури.

Ці та інші методи дозволяють кількісно та якісно оцінити різні фактори, які впливають на роботу персоналу і виявити відповідні ризики для подальшого вжиття заходів з їх мінімізації. Для розрахунку ризиків, пов'язаних з персоналом, використовуються різні кількісні методи, формули наведені таблиці 1.4.

Методи оцінки персоналу в межах кадрового аудиту

Коефіцієнт плинності кадрів	
$K_{пл} = (K_{зв} / K_{сп}) * 100\%$	$K_{зв}$ - кількість звільнених працівників за період; $K_{сп}$ - середньооблікова чисельність персоналу за період
Високий коефіцієнт плинності (>10-30%) свідчить про ризики втрати цінних кадрів, зниження продуктивності та високі витрати на найм і адаптацію нових співробітників	
Рівень абсентеїзму (відсутності на робочому місці)	
$Раб = (Лдв / Лдм) * 100\%$	$Лдв$ - людино-дні відсутності (через хвороби, прогули тощо); $Лдм$ - максимально можлива кількість людино-днів за період
Високий рівень абсентеїзму (>5%) може вказувати на ризик зниження продуктивності та якості роботи, а також проблеми з корпоративною культурою	
Індекс задоволеності персоналу	
$IЗП/NPE = (\sum O_i * B_i) / (K_p * B_{макс})$	O_i - оцінка i-го фактору задоволеності (за шкалою 1-5); B_i - вага i-го фактору задоволеності; K_p - кількість респондентів (працівників), які брали участь в о $B_{макс}$ - максимально можлива оцінка (зазвичай 5).
Низький індекс задоволеності (<0,6) свідчить про ризики демотивації, високої плинності та зниження продуктивності персоналу	
Витрати на персонал відносно доходу	
$ВП = (ЗП + НВП) / Д * 100\%$	$ЗП$ - витрати на заробітну плату; $НВП$ - непрямі витрати на персонал (навчання, пільги тощо); $Д$ - дохід організації за період
Якщо витрати перевищують 30-40% доходу, це може бути ознакою неефективного управління персоналом та ризику зниження прибутковості	
Дефіцит/надлишок персоналу	
$ДП = (ФЧ - НЧ) / НЧ * 100\%$	$ФЧ$ - фактична чисельність персоналу; $НЧ$ - нормативна (оптимальна) чисельність
Дефіцит ($ДП < 0$) створює ризики перевантаження та некомплекту кадрів, надлишок ($ДП > 0$) - непродуктивні витрати на персонал	

Джерело: складено автором на основі [28], [40], [52], [71], [73]

Аналізуючи ці та інші показники, можна кількісно оцінити деякі з ризиків, пов'язані з різними аспектами управління персоналом, та розробити відповідні заходи із запобігання або мінімізації їх негативного впливу на компанію.

Ефективність системи управління ризиками значною мірою залежить від ролі та залученості вищого керівництва компанії. Топ-менеджмент повинен чітко визначати цілі, встановити ризик-апетит та ліміти ризику

компанії, забезпечувати необхідні ресурси та заохочувати культуру управління ризиками в організації.

Ключові елементи корпоративної культури організації, орієнтованої на ризик-менеджмент, представлено на рис. 1.6.

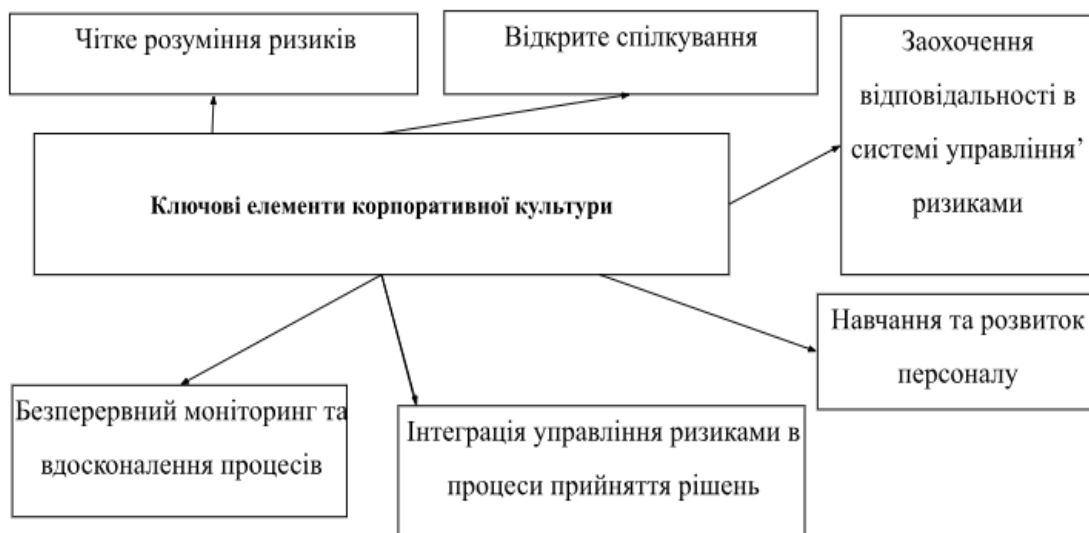


Рис. 1.6. Ключові елементи корпоративної культури організації, орієнтованої на ризик-менеджмент

Джерело: складено автором на основі [28], [40], [52], [71], [73]

Корпоративна культура, орієнтована на ризик-менеджмент, характеризується такими ключовими елементами:

1. Чітке розуміння ризиків на всіх рівнях організації передбачає, що всі учасники, від верхнього керівництва до оперативного персоналу, повинні бути свідомі, щодо потенційних загроз та можливостей, що впливають на досягнення цілей компанії, як короткострокових, так довгострокових. Це включає в себе розуміння внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть вплинути на діяльність організації, а також інших наслідків та способів їх управління. Чітке розуміння ризиків на всіх рівнях організації допомагає забезпечити ефективну систему управління ризиками та підвищує загальну стійкість організації до непередбачуваних ситуацій.

2. Відкрите спілкування та обмін інформацією про ризики - це ключовий елемент ефективної системи управління ризиками, яка передбачає створення відкритого середовища, де всі зацікавлені сторони можуть ділитися інформацією про виявлені ризики, їх потенційні наслідки та удосконалення стратегії управління ризиками та ефективної системи управління ризиками. Це сприяє підвищенню свідомості всіх учасників про потенційні загрози, створює можливості для спільного аналізу та вирішення проблем, покращує комунікацію та залученість персоналу до відкритості.

3. Заохочення відповідальності за управління ризиками включає створення системи мотивації та винагороди для працівників, які активно виявляють, аналізують та управляють ризиками в своїй роботі. Може включати преміювання за успішне управління ризиками, включення цих завдань у персональні цілі (KPI) та стратегічні цілі, спільні цілі робочих груп (OKR) та обов'язки співробітників, а також забезпечення доступу до навчальних ресурсів для розвитку навичок у цій сфері.

4. Навчання та розвиток персоналу в професійній сфері та сфері ризик-менеджменту включає проведення тренінгів, семінарів курсів та інших освітніх заходів, що спрямовані на розширення знань та навичок управління ризиками, які входять в ефективну систему управління ризиками.

5. Інтеграція ефективної системи управління ризиками в процеси прийняття рішень. Включення аналізу ризиків у розгляд різних альтернатив, оцінку потенційних наслідків та імовірність їх виявлення. Інтеграція в систему управління ризиками допомагає забезпечити впевненість, що рішення приймаються на основі повного розуміння потенційних ризиків і сприяють досягненню стратегічних цілей організації, уникненню непередбачуваних проблем та максимізації можливостей.

6. Регулярний, безперервний моніторинг та вдосконалення процесів - це циклічний процес, який передбачає постійне відстеження ефективності та результативності системи управління ризиками та певних процесів, а також пошук можливостей для покращення результатів компанії. Включає збір та

аналіз даних про ризики, оцінку виконання запланованих стратегій, впровадження нових методів та практик. Безперервний моніторинг та вдосконалення дозволяє організації бути гнучкою та адаптованою до змін в середовищі, а також постійно підвищувати ефективність своїх стратегій управління ризиками персоналу.

У процесі формування системи управління ризиками персоналу можуть використовувати різноманітні методи та інструменти, серед яких:

1. Використання стрес-сценаріїв та стрес-тестування;
2. Кількісна оцінка ризиків за допомогою розрахунків історичних даних.
3. Експертні оцінки та якісний аналіз ризиків (професійне бачення).
4. Матриці ризиків для візуалізації та пріоритезації ризиків.
5. Плани реагування на ризики та заходи з мінімізації їх наслідків.
6. Хеджування фінансових ризиків за допомогою похідних інструментів.
7. Аутсорсинг певних видів ризиків.
8. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації процесів управління ризиками.

Не зважаючи на труднощі у сучасному мінливому та невизначеному бізнес-середовищі ефективна система управління ризиками та аудит персоналу є ключовим елементом забезпечення стійкості, зростання та успіху компанії. Комплексний підхід, підтримка керівництва, належна корпоративна культура, сучасні методи та інструменти, а також інтеграція з іншими сферами управління – все це є необхідними складовими для формування ефективної системи управління ризиками персоналу. Впровадження такої системи дозволить компаніям краще розуміти, оцінювати та контролювати всі ризики, підвищуючи тим самим свою конкурентоспроможність та забезпечуючи довгострокове процвітання. Кадрова політика та культура управління ризиками тісно пов'язані між собою і є одним з найважливіших процесів в управлінні ризиками персоналу.

Успішна система управління ризиками повинна бути динамічною та

гнучкою, щоб адаптуватися до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Тому постійний моніторинг та вдосконалення процесів управління ризиками є критично важливими для забезпечення її ефективності.

Висновок до першого розділу

За результатами проведеного дослідження, представленого у першому розділі дисертації, доцільно зробити наступні висновки.

Досліджено сучасні підходи до організації кадрового аудиту та його інтеграції в систему управління ризиками компаній. Виконано аналіз основних методологічних підходів вітчизняного та зарубіжного досвіду до кадрового аудиту, що охоплюють нормативний, стратегічний, міждисциплінарний та комплексний підходи.

Проаналізовано роль кадрового аудиту у забезпеченні відповідності кадрової політики стратегічним цілям підприємства, оцінці ефективності HR-процесів, а також у прогнозування та мінімізації ризиків, пов'язаних із людським фактором. Визначено ключові складові кадрового аудиту, серед яких перевірка кадрової документації, оцінка відповідності персоналу корпоративним цілям та експертна підтримка у сфері управління персоналом.

Систематизовано міжнародний досвід кадрового аудиту, розглянуто стандарти ISO 9001, ISO 45001 та ISO 27001 та ніші ISO, які регулюють відповідність кваліфікації персоналу, забезпечення охорони праці та інформаційної безпеки. Визначено, що кадровий аудит є важливим інструментом оцінки ризиків та підвищення ефективності організаційних процесів.

Запропоновано структурований підхід до проведення кадрового аудиту, що передбачає ідентифікацію ризиків, аналіз кадрової документації, оцінку компетенцій персоналу та впровадження заходів з мінімізації

ризиків. Доведено, що ефективний кадровий аудит сприяє стабільності компанії, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню відповідності нормативним вимогам.

Результати проведеного дослідження були опубліковані у 3 статтях [85]; [86]; [87]; [89]; та 2 тезах конференцій [90]; [93].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПРАКТИК ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОГО АУДИТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ КОМПАНІЇ

2.1. Використання інструментів HR-аналітики для проведення кадрового аудиту

Будь-яка компанія чи організація не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління ризиком персоналу та організації кадрової діяльності, основою забезпечення якого є оцінка стану управління ризиком персоналу за допомогою кадрового аудиту як відправна точка для удосконалення ефективності персоналу, його мотивації, оцінки кваліфікації, відповідної оплати праці та інших важливих факторів, які впливають на мотивацію та ефективну роботу персоналу.

Оцінка персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. В той же час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для вдосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації, вмотивованості та ефективності. Оскільки результати оцінки визначають положення працівника на підприємстві і перспективу його зростання, то вони є важливим мотиваційним фактором покращення трудової діяльності і відношення до праці, своїх обов'язків, самовдосконалення.

Наразі, на жаль, відсутній єдиний підхід до оцінки стану управління персоналом організації за допомогою кадрового аудиту, але пропонується безліч кращих міжнародних практик. Одні автори [1], [2], [3], [4], [5], [6] під поняттям «оцінка персоналу» розуміють «цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам до посади або робочого місця».

Інша група авторів вважає, що «оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його досягнення виробничих завдань» [7], [8], [9].

На мій погляд, перше визначення є більш повним та конкретно окреслює напрями оцінювання персоналу, а друге визначення більше орієнтоване на оцінку результатів праці, а не самого працівника. На жаль, обидві наукові течії при здійсненні оцінки персоналу не враховують низку питань, пов'язаних з впливом персоналу на загальний стан системи управління ризиками компанії, такими як фінансовими, операційними, законодавчими, стратегічними та кадровими ризиками компанії, що й вказує на актуальність дослідження.

Грунтуючись на загальній теорії систем, автором було розроблено системний підхід до оцінки ризиків персоналу в контексті забезпечення всієї системи управління ризиками компанії.

На основі вивчення праць вітчизняних та зарубіжних науковців [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14], [15] було згруповано основні елементи системи оцінювання персоналу організації, до складу якої входять: концепція оцінки персоналу та процедура оцінки персоналу організації (рис. 2.1).

У відповідність із запропонованою концепцією під поняттям «оцінка персоналу з позицій фінансових ризиків» слід розуміти цілеспрямований процес визначення впливу відповідності якісних та кількісних характеристик ризику персоналу вимогам до посади, кваліфікації чи робочого місця на загальний стан системи управління ризиками компанії.

Об'єктами такого оцінювання виступає весь персонал організації, а суб'єктами – колеги, керівництво, служба управління персоналом, служба управління ризиками, юридична служба, служба інформаційної безпеки та залучені спеціалісти ззовні. Предметом оцінки – відповідність якісних та кількісних характеристик вимогам до посади, кваліфікації чи робочого

місця, а також вимогам щодо забезпечення фінансової стабільності компанії організації. Вплив їх діяльності на капітал компанії.



Рис. 2.1. Основні елементи системи оцінювання персоналу з позицій фінансових ризиків компанії

Джерело: складено автором

Сучасні науковці зазначають, що основними функціями оцінки персоналу є [1], [2], [3], [4], [5], [6]:

- *адміністративна* – прийняття кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата

праці);

- *інформативна* — забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;
- *мотиваційна (стимулююча)* — орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку;
- *орієнтуюча* – усвідомлення кожною людиною через оцінку з боку суспільства та за допомогою самооцінки себе, свій стан і поведінку, отримання можливості визначити напрями і способи подальшої діяльності.

Вважаємо за необхідне додати до вищезазначених *контрольну* функцію, суть якої полягає у моніторингу якісних та кількісних характеристик персоналу з позицій системи управління ризиками організації.

На мою думку, із всієї сукупності цілей і напрямів проведення оцінки персоналу доцільно виділити основну — покращити систему управління ризиками з метою забезпечення стану фінансової стабільності (досягненню стратегічних цілей компанії).

Автором були систематизовані основні завдання оцінки персоналу, а саме:

- визначення рівня компетентності спеціалістів;
- здійснення перестановки кадрів з урахуванням компетентності і потенціалу працівників;
- планування кар'єри та просування працівників по службі;
- одержання психологічного портрету працівників організації;
- проведення ефективного підбору потрібних спеціалістів;
- вивчення специфіки міжособистісних відносин і психологічного клімату у колективі;
- визначення міри задоволення і зацікавленості працівників в організації;
- пошук засобів для закріплення в організації ключових спеціалістів;
- розробка ефективної системи мотивації трудової діяльності;

- забезпечення зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом;
- встановлення прихованих конфліктів, що загрожують фінансовій стабільності компанії;
- виявлення загроз та вплив на фінансові ризики компанії з боку персоналу.

Оцінка персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов дотримання *таких принципів* [6]:

- об'єктивності — використання достовірної інформаційної бази та повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності, поведінки, з урахуванням періоду роботи та динаміки результатів протягом цього періоду;
- інформативності — всебічне ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб через звіти, накази, розпорядження;
- оперативності — своєчасність і швидкість оцінки, регулярність її проведення;
- демократизму — участь членів колективу в оцінці колег і підлеглих;
- єдності вимог оцінки для всіх осіб однорідної посади;
- зрозумілості, чіткості і доступності процедури оцінки, обов'язковості, загальності (оцінюють кожного);
- результативності — обов'язкове й оперативне прийняття відповідних заходів за результатами оцінки;
- підтримки престижності оцінки, за рахунок обов'язкового її використання при прийнятті відповідних рішень з питань персоналу.

Процедура оцінки забезпечує зворотний зв'язок з персоналом, виконує мотиваційну функцію і сприяє підвищенню ефективності в роботі. Процедура оцінки значною мірою залежить від її цілей і можливостей одержати необхідні матеріали для проведення якісної оцінки. Процедуру оцінки можна класифікувати за кількома напрямками таблиця 2.1.

Класифікація напрямів оцінки персоналу суб'єктів господарювання

Напрямок	Характеристика
За об'єктами, які оцінюють діяльність	дані на основі яких результат, можна дати індивідуальні оцінку вклад у ймовірність загальні як вважають спеціалісти
За джерелами на яких ґрунтується оцінка	результати співбесід, інтерв'ю; дані загального і спеціального тестування
За способом проведення процедури оцінки та вибору кращого	інтерв'ю, метод експертних оцінок, тощо
За критеріями оцінки	оптимальний, середній, низький
За суб'єктами	претендент чи працюючий, члени спеціальної комісії, керівники, колеги чи всі працівники
За мірою охоплення	Всі підрозділи, тільки персонально
За періодичністю	щоденно, щомісячно, щоквартально, щорічно.

Джерело: складено автором на основі [1];[2];[3];[4];[5];[6];[9];[10]

Оцінка персоналу є складовою процесу відбору й розвитку персоналу.

В даний час існує *два підходи оцінки*:

1. оцінка кандидатів на вакантну посаду;
2. регулярна оцінка працівників організації.

Вітчизняна і зарубіжна практика *оцінки кандидатів на вакантну посаду* виділяє *чотири напрямки*, які визначають зміст її процедури, а саме:

1. аналіз анкетних даних;
2. одержання довідок про працівника з місця попередньої роботи;
3. проведення співбесіди;
4. випробувальний термін.

З позицій забезпечення фінансової стабільності компанії, пропонуємо додати п'ятий напрям – оцінку надійності кандидата на вакантну посаду, яка може здійснюватися як працівниками служби управління персоналу та/або служби безпеки компанії, так і зовнішніми спеціалістами [10]; [88].

Вивчення наукових праць вітчизняних та зарубіжних авторів свідчить про те, що оцінка працівників найбільш повною мірою охоплює дві сфери діяльності організації — поточну і перспективну [1], [2], [3], [4], [5], [6].

При аналізі поточної діяльності акцентується увага на тому, як працівник виконує роботу. Перспективна діяльність регламентується рішенням при розстановці, ротації, переміщенні і навчанні персоналу, вимагає оцінки здібностей, особистих якостей, мотивації, що дозволяє прогнозувати потенціальні можливості працівника. При організації роботи з людьми одержані дані є базовими для прийняття ефективних кадрових рішень.

Періодична оцінка працівників підприємства проводиться за двома напрямками:

1. оцінки результатів роботи і факторів, що визначають міру досягнення цих результатів;
2. аналізу динаміки результативності праці за певний проміжок часу, а також динаміки умов, що впливають на результат.

При формуванні періодичної оцінки узагальнюються: думка колег і працівників взаємозв'язаних підрозділів; підлеглих; спеціалістів у галузі ділової оцінки, а також результати самооцінки працівників (оцінка 360).

Одна із основних проблем оцінки персоналу — це проблема *збору та обробки інформації про працівника або претендента на вакантну посаду*. Фахівці-практики наводять такі основні групи методів збирання інформації:

1. *вивчення документів та інших письмових джерел* - включає вивчення об'єктивних даних про працівників (вік, освіта, стаж роботи, послужний список) та результатів їх праці. Джерелом інформації про працівника можуть служити первинні документи обліку кадрів, накази, розпорядженні матеріали нарад, зборів. Інформація про результати праці — в матеріалах звітності про виконання працівниками виробничих завдань, особистих творчих планів, про роботу структурних підрозділів і підприємства в цілому;

2. *інтерв'ю й опитування* – передбачає отримання усної інформації від самого працівника, а також від інших осіб;
3. *спостереження* – це отримання інформації про працівника під час ділових ігор, тренінгових занять, стажування працівників, виконання завдань.

Після визначення того, що потрібно оцінювати, важливим етапом є визначення *методів*, які б дозволили виявити наявність факторів ризику, вимірювання величини того чи іншого елементу при допомозі конкретних показників.

Автором було систематизовано методи оцінки персоналу, наведених вітчизняними науковцями [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9] та згруповано їх у табл. 2.2.

Основним питанням будь-якої ділової оцінки є визначення чітких показників і критеріїв, які залежать від цілей підприємства. *При великій кількості показників їх можна умовно згрупувати в три групи:*

- особисті якості;
- професійна поведінка;
- результативність праці.

Особисті якості працівника оцінюються шляхом використання методів, наведених у табл. 2.1, направлених на всебічну оцінку самої особи, її психологічного та емоційного стану, а також надійності як працівника організації [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8].

Оцінка професійних якостей ґрунтується на аналізі результатів роботи і відповідності компетентності спеціаліста функціональним обов'язкам і посадовим вимогам. Така оцінка передбачає визначення узгоджених і обговорення критеріїв знань, умінь і навиків працівників. Вона здійснюється з обов'язковим залученням спеціалістів, компетентних у даній галузі [7].

Класифікація методів оцінки персоналу

Об'єкт дослідження	Характеристика методів	Найменування методу
За характером дослідження	традиційні	ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег
	нетрадиційні	розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і ставлять акцент на оцінку працівника його колегами і здатність працювати в групі
За напрямом дослідження	оцінка особистих якостей	джерелознавчий (біографічний); метод стандартних оцінок; інтерв'ювання; анкетування; соціологічне опитування; експертні оцінки; надійність претендента на посаду
	оцінка результатів	тестування; ділова гра; аналіз конкретних ситуацій; захист бізнес-плану; самозвіт; оцінка методом комітетів; метод незалежних судів; метод 360; метод групових дискусій; комплексна оцінка праці; атестація персоналу
За способом обробки інформації	якісні	біографічного опису, ділової характеристики, спеціальної усної характеристики, еталону, а також метод обговорення
	кількісні	методи з кількісною оцінкою рівня якостей працівника (бальний і метод коефіцієнтів)
	комбіновані	методи експертної оцінки, тестування

Джерело: складено автором на основі [1], [2], [3], [4], [5], [6], [9], [10]

Оцінка результативності праці окремого працівника, структурного підрозділу та підприємства в цілому здійснюється за великою кількістю показників. Sullivan, J. [24]. перелічує низку факторів/показників, що відображають соціальну ефективність праці. На думку автора, до найбільш вагомих можна зарахувати такі, як середня заробітна плата, рівень трудової дисципліни, плинність персоналу, втрати робочого часу [11]. Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M пропонує проводити оцінку

ефективності управління персоналом за допомогою визначення таких показників, як продуктивність праці, втрати на робочу силу, структура та динаміка персоналу. Автор підкреслює, що у процесі проведення оцінки необхідно здійснювати порівняння показників як і з зовнішнім середовищем, так і з динамікою цих показників на підприємстві [25].

Вітлінський, П.Л вказує на три підходи до аналізу ефективності системи управління персоналом, в межах яких наводить показники, що використовуються для оцінки [5]:

1. *Підхід, що передбачає визначення факторів/показників диференціальної результативності персоналу* (структура персоналу; рівень кваліфікації персоналу; плинність персоналу; рівень трудової та виконавчої дисципліни; використання фонду робочого часу; витрати на одного працюючого; виконання плану соціального розвитку; соціально-психологічний клімат у колективі; якість та надійність праці персоналу);
2. *Підхід, що передбачає визначення факторів/показників результативності та якості персоналу* (продуктивність праці; питома вага оплати праці в собівартості продукції; відсоток виконання норм виробітку; трудомісткість продукції; фондоозброєність; втрати робочого часу; якість праці; коефіцієнти складності робіт; рівень виробничого травматизму);
3. *Підхід, що передбачає визначення факторів/показників результативності діяльності організації* (обсяг реалізованої/чистої продукції; якість продукції; прибуток організації; собівартість продукції; рівень рентабельності; коефіцієнти економічної ефективності; термін окупності капіталовкладень; дивіденди на одну акцію).

З позицій фінансових ризиків Совершенна І.О. наводять показники, які дозволяють здійснити оцінку персоналу, а саме: плинність персоналу, стабільність або «відданість» персоналу, рівень дисципліни, відповідності кваліфікації працівників ступеню складності виконуваних ними робіт, співвідношення чисельності окремих груп працівників [14].

Донець М. наводить більш згрупований перелік показників оцінки

ризиків персоналу організації, а саме: показники чисельного складу персоналу та його динаміки; показники оцінки кваліфікації й інтелектуального потенціалу; показники ефективності використання персоналу; показники якості мотиваційної системи та показники роботи кадрової служби [15].

Запропонований системний підхід до оцінки персоналу дозволить здійснити всебічну оцінку окремих працівників суб'єктів господарювання.

Отже, результатом проведеного дослідження стала розробка системного підходу до оцінки персоналу в контексті забезпечення фінансових ризиків компанії.

У відповідності із запропонованим підходом було здійснено оцінку персоналу п'яти рітейлових компаній, які входять в корпорацію Fozzy Group, що дозволило отримати наступні результати. При цьому оцінка здійснювалась окремо для осіб, які вже певний час працювали в організаціях а також осіб, що претендували на вакантні посади.

Так, проаналізуємо динаміку та структуру персоналу ПрАТ «Сільпо Рітейл», ТзОВ «Сільпо Фуд» та ТзОВ «Експансія», ТрАТ «Фора Рітейл», ПрАТ «Експансія Рітейл» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки та структури персоналу підприємств Fozzy Group

Назва компаній	2020	2021	2022	2023	Темп приросту, % (2020р. до 2023 р.)
ПрАТ «Сільпо Рітейл»	600	620	720	735	18,36
ТзОВ «Сільпо Фуд»	29 000	30 000	35 000	39 000	34,48
ТзОВ «Експансія»	20	30	35	34	70
ПрАТ «Фора Рітейл»	10 000	10 620	10 720	10 735	18,36
ПрАТ «Експансія Рітейл»	300	500	550	340	70

Джерело: складено автором на основі: [80-84]

Спочатку проаналізуємо склад і чисельність персоналу ПрАТ «Сільпо Рітейл» за 2020-2022р. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз складу та чисельності персоналу ПрАТ «Сільпо Рітейл»

№ п/п	Показник	Од. вим.	Значення показників			Відносне відхилення показників, %			Питома вага, %		
			2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020	2020	2021	2022
1.	Середньооблікова чисельність штатних працівників, в т.ч.:	чол.	600	620	720	3,3	16,1	20	100	100	100
2.	- керівники	чол.	100	100	100	0	0	0	16,7	16,1	13,9
3.	- службовці	чол.	130	130	150	0	15,4	15,4	21,7	21	20,8
4.	- робітники	чол.	370	390	470	5,4	20,5	27	61,6	62,9	65,3
5.	Чисельність працівників, що працюють за сумісництвом	чол.	30	30	40	0	33,3	33,3	x	x	x
6.	Середня з/п.	грн./міс.	9520	10472	12566	10,7	19,99	31,99	x	x	x
7.	Фонд оплати праці	тис. грн.	5712	6492	9047	13,65	39,35	58,38	x	x	x

Джерело: складено автором на основі: [80]

Аналіз складу і чисельності персоналу ПрАТ «Сільпо Рітейл» за 2020-2022 роки (табл. 2.4) виявляє певні тенденції та можливі ризики. Незважаючи на зростання середньооблікової чисельності персоналу в 2022 році на 120 осіб порівняно з 2020 роком, структура кадрів залишалася майже незмінною. Зокрема, кількість керівників залишилася сталою, а службовців зросла лише на 20 осіб. Найбільше збільшення відбулося серед робітників – на 100 осіб (27%), що свідчить про зростаючу потребу в операційному персоналі.

Проте різке збільшення кількості працівників за сумісництвом у 2022 році (до 40 осіб проти 3 у попередні роки) може свідчити про нестачу постійного персоналу або підвищену текучість кадрів. Така динаміка несе ризики для стабільності виробничих процесів, адже тимчасові працівники

можуть мати нижчу продуктивність і вимагати додаткових витрат на навчання та адаптацію.

Хоча підприємство забезпечене адміністративно-управлінським персоналом і фахівцями, відсутність зростання кількості керівників та службовців на тлі загального збільшення персоналу може створювати додаткове навантаження на управлінські ланки. Це, своєю чергою, може знизити ефективність координації роботи та призвести до збоїв у виробничих процесах.

Таким чином, хоча загальне збільшення персоналу є позитивним фактором, підприємству варто звернути увагу на можливі ризики, пов'язані з управлінням зростаючим штатом, підвищеною часткою сумісників і потенційним навантаженням на керівний склад.

Проаналізуємо склад і чисельність персоналу ТзОВ «Сільпо Фуд» за 2020-2022р. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз складу та чисельності персоналу ТзОВ «Сільпо Фуд»

№ п/п	Показник	Од. вим.	Значення показників			Відносне відхилення показників, %			Питома вага, %		
			2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020	2020	2021	2022
1.	Середньооблікова чисельність штатних працівників, в т.ч.:	чол.	29000	30000	35000	3,4	16,66	20,68	100	100	100
2.	- керівники	чол.	5000	5000	5000	0	0	0	16,7	16,1	13,9
3.	- службовці	чол.	6000	6000	7000	0	15,66	15,66	21,7	21	20,8
4.	- робітники	чол.	18000	19000	23000	5,55	21,05	27,77	61,6	62,9	65,3
5.	Чисельність працівників, що працюють за сумісництвом	чол.	3000	3000	4000	0	33,3	33,3	x	x	x
6.	Середня з/п.	грн./міс.	7140	8568	11138	20	29,9	55,99	x	x	x
7.	Фонд оплати праці	млн. грн.	2484	3084	4677	24,15	35,65	88,25	x	x	x

Джерело: складено автором на основі: [81]

Аналіз складу та чисельності персоналу ТзОВ «Сільпо Фуд» за 2020-2022 роки показує стабільність кадрового забезпечення підприємства. Загальна кількість працівників у 2020-2021 роках залишалася незмінною – 3000 осіб, а у 2022 році зросла на 1000 осіб за рахунок збільшення кількості робітників, тоді як чисельність керівників та службовців залишалася сталою.

Попри те, що підприємство має достатній рівень адміністративно-управлінського персоналу і кваліфікованих спеціалістів, що дозволяє забезпечувати виробничо-господарську діяльність, збереження незмінної чисельності управлінських кадрів може не враховувати потреби адаптації до нових викликів ринку та змін у бізнес-середовищі.

Хоча зростання кількості робітників свідчить про розширення операційної діяльності, воно також несе певні ризики. Зокрема, збільшення чисельності робітників без відповідної оптимізації управлінських процесів може призвести до диспропорцій у навантаженні на керівний персонал, а також потенційних труднощів у координації виробничих процесів.

Крім того, вплив зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність, зміни в ринку праці чи форс-мажорні обставини, може вплинути на подальшу стабільність чисельності персоналу. Надмірна залежність від робітничого персоналу без гнучкості в управлінні ресурсами може ускладнити адаптацію до кризових ситуацій.

Отже, незважаючи на поточний достатній рівень забезпеченості трудовими ресурсами, для підтримання ефективної діяльності підприємству необхідно враховувати ризики, пов'язані з незмінністю управлінського складу, потенційним дисбалансом у структурі персоналу та можливими викликами на ринку праці.

Проаналізуємо склад і чисельність персоналу ТзОВ «Експансія» за 2020-2022р. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз складу та чисельності персоналу ТзОВ «Експансія»

№ п/п	Показник	Од. вим.	Значення показників			Відносне відхилення показників, %			Питома вага, %		
			2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020	2020	2021	2022
1.	Середньооблікова чисельність штатних працівників, в т.ч.:	чол.	29	30	35	3,3	16,1	20	100	100	100
2.	- керівники	чол.	5	5	5	0	0	0	16,7	16,1	13,9
3.	- службовці	чол.	6	6	7	0	14,2	14,2	21,7	21	20,8
4.	- робітники	чол.	18	19	23	5,5	44	27,7	61,6	62,9	65,3
5.	Чисельність працівників, що працюють за сумісництвом	чол.	3	3	4	0	33,3	33,3	x	x	x
6.	Середня з/п.	грн./міс.	7140	8568	11138	20	29,9	55,99	x	x	x
7.	Фонд оплати праці	тис. грн.	2489	3084	4677	23,9	55,65	87,9	x	x	x

Джерело: складено автором на основі: [82]

Оцінюючи склад і чисельність персоналу ТзОВ «Експансія» за 2020-2022 рр. (табл. 2.6), слід звернути увагу на можливі ризики, пов'язані з динамікою змін у кадровому складі.

Чисельність працівників підприємства зростає з 29 осіб у 2020 році до 35 осіб у 2022 році, що свідчить про поступове розширення штату. Основні зміни відбулися за рахунок збільшення кількості робітників (+5 осіб) та службовців (+1 особа), тоді як чисельність керівників залишалася стабільною. Це може свідчити про ефективне функціонування управлінської ланки, однак, водночас, стабільність керівного складу може гальмувати впровадження нових підходів та адаптацію до змін у ринковому середовищі.

Попри загальну позитивну тенденцію щодо чисельності персоналу, існують певні ризики, пов'язані з подальшою стабільністю трудових

ресурсів. Враховуючи форс-мажорні обставини та економічну нестабільність в Україні, можливі труднощі з утриманням працівників та адаптацією їх до нових викликів. Збільшення кількості робітників може вимагати додаткових витрат на їх навчання та підвищення кваліфікації, щоб забезпечити відповідність потребам підприємства.

Загалом, ТзОВ «Експансія» має достатнє кадрове забезпечення для ефективної діяльності, однак важливо враховувати потенційні ризики, пов'язані з адаптивністю персоналу до змін, необхідністю оновлення управлінських підходів та збереженням кваліфікованих працівників у довгостроковій перспективі.

Проаналізуємо склад і чисельність персоналу ПрАТ «Фора Рітейл» за 2020-2022р. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз складу та чисельності персоналу ПрАТ «Фора Рітейл»

№ п/п	Показник	Од. вим.	Значення показників			Відносне відхилення показників, %			Питома вага, %		
			2020	2021	2022	2021 /2020	2022/ 2021	2022/ 2020	2020	2021	2022
1.	Середньооблікова чисельність штатних працівників, в т.ч.:	чол.	10 000	10 620	10 720	3,4	16,66	20,68	100	100	100
2.	- керівники	чол.	2 500	2 500	2 500	0	0	0	25	23,5	23,3
3.	- службовці	чол.	3 000	3 240	3 350	1,08	1,03	1,12	30	30,5	31,3
4.	- робітники	чол.	4 500	4 880	4 870	1,08	1,00	1,08	45	46,0	45,4
5.	Чисельність працівників, що працюють за сумісництвом	чол.	1 500	1 500	1 500	0	0	0	х	х	х
6.	Середня з/п.	грн./ міс.	7 035	8 423	10 950	1,20	1,30	1,56	х	х	х
7.	Фонд оплати праці	млн. грн.	70,35	89,50	117,39	1,27	1,31	1,67	х	х	х

Джерело: складено автором на основі:[83]

Оцінимо склад і чисельність персоналу ПрАТ «Фора Рітейл» за 2020-2022 роки (табл. 2.7) з акцентом на потенційні ризики. Протягом

аналізованого періоду спостерігалось поступове зростання чисельності працівників: у 2020 році вона становила 10 000 осіб, у 2021 році – 10 620 осіб, а у 2022 році – 10 720 осіб. Кількість керівників залишалася незмінною (2 500 осіб), тоді як чисельність службовців зросла на 590 осіб (на 240 у 2021 році та ще на 350 у 2022 році), а кількість робітників – на 750 осіб (на 380 у 2021 році та на 370 у 2022 році). З одного боку, стабільність управлінського персоналу забезпечує безперервність управлінських процесів. Проте з іншого боку, відсутність змін у чисельності керівників може свідчити про обмежені можливості для адаптації до нових викликів ринку та зміну стратегій управління.

Збільшення кількості службовців і робітників може свідчити про розширення діяльності підприємства або зростання обсягів роботи. Однак важливо враховувати ризики, пов'язані з ефективністю використання трудових ресурсів. Незбалансоване зростання персоналу без відповідного підвищення продуктивності може призвести до збільшення витрат на оплату праці та зниження рентабельності. Отже, хоча підприємство в цілому забезпечене трудовими ресурсами на належному рівні, існує ризик неефективного розподілу персоналу. Особливо це стосується стабільного рівня керівного складу на тлі змін у структурі інших категорій працівників. Для зменшення потенційних загроз доцільно аналізувати продуктивність праці та адаптувати кадрову політику відповідно до стратегічних цілей компанії.

Також важливо проаналізувати в динаміці за 2020-2022 р. кількісний та якісний склад персоналу ПАТ «Сільпо Рітейл», що характеризується професійною віковою структурою та стажем роботи (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз кількісного та якісного складу персоналу на ПАТ «Сільпо Рітейл»

№ п/п	Показник	Од. вим.	Значення показників			Відносне відхилення показників, %			Питома вага, %		
			2020	2021	2022	2022/2020	2022/2021	2022/2020	2020	2021	2022
1.	Середньооблікова чисельність штатних працівників, в т.ч.:	чол.	600	620	720	3,3	16,1	20	100	100	100
2.	Статевая структура:										
3.	- чоловіки	чол.	390	390	470	0	20,5	20,5	65	62,9	65,3
4.	- жінки	чол.	210	230	250	9,5	8,7	19	35	37,1	34,7
	Кваліфікаційна структура:										
5.	висококваліфіковані	чол.	500	500	600	0	20	20	83,3	80,6	83,3
6.	кваліфіковані	чол.	70	90	100	28,6	11,1	42,9	11,7	14,5	13,9
7.	низько кваліфіковані	чол.	30	30	20	0	-33,3	-33,3	5,4	4,9	2,8
	Вікова структура:										
8.	20-30 р.	чол.	80	90	130	12,5	44,4	62,5	13,3	14,5	18
9.	31-40 р.	чол.	190	250	280	31,6	12	47,4	31,7	40,3	38,9
10.	41-50 р.	чол.	220	220	250	0	13,6	13,6	36,7	35,5	34,7
11.	51-60 р.	чол.	110	60	60	-45,5	0	-45,5	18,3	9,7	8,4
	Стаж роботи на підприємстві:										
12.	до 5 р.	чол.	20	30	16	50	433,3	700	3,3	4,8	22,2
13.	від 5 до 10 р.	чол.	100	110	11	10	0	10	16,7	17,7	15,3
14.	від 10 до 15 р.	чол.	340	340	35	0	2,9	2,9	56,7	54,8	48,6
15.	більше 15 р.	чол.	140	140	10	0	-28,6	-28,6	23,3	22,7	13,9
	Структура персоналу за освітнім рівнем:										
16.	- ВО/НВО	чол.	150	150	220	0	46,7	46,7	25	24,1	30,6
17.	- середня-спеціальна	чол.	360	380	420	5,6	10,5	16,7	60	61,3	58,3
18.	- повна середня	чол.	90	90	80	0	-11,1	-11,1	15	14,6	11,1

Джерело: складено автором на основі:[84]

Аналіз динаміки змін у кількісному та якісному складі персоналу ПАТ «Сільпо Рітейл» за 2020-2022 роки виявляє як позитивні тенденції, так і

потенційні ризики для підприємства. Загальна чисельність персоналу зросла з 600 у 2020 році до 720 у 2022 році, що свідчить про розвиток компанії. Однак, значна частина працівників має середню спеціальну освіту (58,3%), тоді як частка осіб із повною середньою освітою зменшується. Це може створити ризики щодо підготовки молодих кадрів та їхньої адаптації до складних виробничих процесів. За кваліфікаційною структурою, у 2022 році висококваліфіковані працівники становили 83,3%, що є позитивним фактором для ефективності компанії. Водночас спостерігалися коливання у 2021 році, що може свідчити про нестабільність у кадровій політиці або труднощі з утриманням досвідчених працівників.

Статеву структуру показує певні зрушення у напрямку гендерного балансу: хоча чоловіки все ще переважають (65% у 2022 році), частка жінок поступово зростає. Однак, така зміна може свідчити про зміну специфіки виконуваних робіт або необхідність адаптації умов праці для залучення більшої кількості жінок.

Вікова структура персоналу демонструє, що найбільшу частку становлять працівники віком 31-40 років, що забезпечує стабільність та наявність досвідчених фахівців. Однак, частка молодих спеціалістів (20-30 років) є меншою, що може створити ризики для майбутньої кадрової стійкості підприємства, особливо в умовах природного вибуття працівників старших вікових груп.

Стаж роботи на підприємстві також є критичним фактором: найбільшу частку становлять працівники зі стажем 10-15 років (51,4%). Це позитивно впливає на якість виконання робіт, проте може призвести до кадрового старіння в майбутньому, якщо не забезпечувати своєчасний приплив нових фахівців.

Загалом, хоча компанія демонструє позитивну динаміку зростання персоналу та його кваліфікації, можливими ризиками залишаються: недостатня кількість молодих працівників, що може ускладнити оновлення кадрів у майбутньому; зменшення частки працівників із повною середньою

освітою, що може позначитися на підготовці нових кадрів; коливання у структурі кваліфікації персоналу, що може свідчити про проблеми з утриманням висококваліфікованих фахівців; зміна гендерного балансу, що може потребувати додаткової адаптації умов праці.

Врахування цих ризиків дозволить підприємству більш ефективно планувати кадрову політику, мінімізувати можливі негативні наслідки та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

Проаналізуємо склад і чисельність персоналу ПрАТ «Експансія Рітейл» за 2020-2022р. (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Аналіз складу та чисельності персоналу ПрАТ «Експансія Рітейл»

№ п/п	Показник	Од. вим.	Значення показників			Відносне відхилення показників, %			Питома вага, %		
			2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020	2020	2021	2022
1.	Середньооблікова чисельність штатних працівників, в т.ч.:	чол.	300	500	550	3,4	16,66	20,68	100	100	100
2.	- керівники	чол.	50	80	76	1,60	0,95	1,52	16,7	16,1	13,9
3.	- службовці	чол.	65	105	114	1,62	1,09	1,75	21,7	21	20,8
4.	- робітники	чол.	185	315	360	1,70	1,14	1,95	61,6	62,9	65,3
5.	Чисельність працівників, що працюють за сумісництвом	чол.	30	50	60	1,67	1,20	2,00	x	x	x
6.	Середня з/п.	грн./міс.	9520	10475	12663	1,10	1,21	1,33	x	x	x
7.	Фонд оплати праці	млн. грн.	9520	10472	12566	1,83	1,33	2,44	x	x	x

Джерело: складено автором на основі: [82]

Протягом 2020-2022 років чисельність персоналу ПрАТ «Експансія Рітейл» значно зросла, що свідчить про розширення діяльності підприємства (табл. 2.9). Загальна кількість працівників збільшилася з 300 осіб у 2020 році до 550 у 2022 році. Особливо помітним є зростання кількості

робітників – на 175 осіб, що вказує на підвищений попит на операційний персонал. Кількість керівників та службовців також збільшилася (на 26 та 49 осіб відповідно), що свідчить про зміцнення управлінської та адміністративної складової компанії.

Однак, стрімке зростання персоналу може нести потенційні ризики. Зокрема, збільшення кількості працівників вимагає додаткових витрат на оплату праці, навчання та соціальне забезпечення, що може впливати на фінансову стійкість підприємства. Крім того, високий рівень залучення робітників вказує на залежність компанії від виробничих процесів, що робить її вразливою до змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні кризи чи зниження попиту на продукцію.

Незважаючи на складні умови, підприємство зберігає стабільність у кадровій політиці та забезпечує виконання виробничо-господарських завдань. Проте, для подальшого зростання необхідно враховувати можливі виклики, такі як ефективність використання трудових ресурсів, збереження продуктивності та уникнення ризиків надлишкового розширення штату без відповідного економічного обґрунтування.

Проаналізуємо кількісний та якісний склад персоналу ТзОВ «Експансія» за 2020-2022р. (табл. 2.10).

Аналіз кількісного та якісного складу персоналу ТзОВ «Експансія» за 2020-2022 рр. виявив низку ризиків, які можуть вплинути на ефективність діяльності підприємства. Незважаючи на значну частку працівників із вищою освітою (30,6% у 2022 році), спостерігається тенденція до зменшення кількості співробітників із повною середньою освітою, що може ускладнити залучення молодих фахівців та оновлення кадрового складу. Водночас переважна частка персоналу має середню спеціальну освіту (11,1%), що може обмежувати підприємство в доступі до висококваліфікованих спеціалістів.

Таблиця 2.10

**Аналіз кількісного та якісного складу персоналу на ТзОВ
«Експансія»**

№ п/п	Показник	Од. вим.	Значення показників			Відносне відхилення показників, %			Питома вага, %		
			2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020	2020	2021	2022
1.	Середньооблікова чисельність штатних працівників, в т.ч.:	чол.	29	30	35	3,3	16,1	20	100	100	100
2.	Статева структура:										
3.	- чоловіки	чол.	19	19	23	0	20,5	20,5	65	62,9	65,3
4.	- жінки	чол.	10	11	12	9,5	8,7	19	35	37,1	34,7
	Кваліфікаційна структура:										
5.	висококваліфіковані	чол.	25	25	30	0	20	20	83,3	80,6	83,3
6.	кваліфіковані	чол.	3	4	5	28,6	11,1	42,9	11,7	14,5	13,9
7.	низько кваліфіковані	чол.	2	2	1	0	-33,3	-33,3	5,4	4,9	2,8
	Вікова структура:										
8.	20-30 р.	чол.	4	4	6	12,5	44,4	62,5	13,3	14,5	18
9.	31-40 р.	чол.	9	12	12	31,6	12	47,4	31,7	40,3	38,9
10.	41-50 р.	чол.	6	6	9	0	13,6	13,6	36,7	35,5	34,7
11.	51-60 р.	чол.	5	3	3	-45,5	0	-45,5	18,3	9,7	8,4
	Стаж роботи на підприємстві:										
12.	до 5 р.	чол.	1	2	8	50	433,3	700	3,3	4,8	22,2
13.	від 5 до 10 р.	чол.	5	6	6	10	0	10	16,7	17,7	15,3
14.	від 10 до 15 р.	чол.	17	17	17	0	2,9	2,9	56,7	54,8	48,6
15.	більше 15 р.	чол.	7	7	5	0	-28,6	-28,6	23,3	22,7	13,9
	Структура персоналу за освітнім рівнем:										
16.	- ВО/НВО	чол.	7	7	11	0	46,7	46,7	25	24,1	30,6
17.	- середня-спеціальна	чол.	18	19	21	5,6	10,5	16,7	60	61,3	58,3
18.	- повна середня	чол.	4	4	4	0	-11,1	-11,1	15	14,6	11,1

Джерело: складено автором на основі:[82]

Кваліфікаційний рівень працівників свідчить про значну частку висококваліфікованих кадрів (30 осіб), однак наявність лише одного низькокваліфікованого працівника може свідчити про брак молодих кадрів на початкових позиціях, що може спричинити проблеми з кадровим резервом у майбутньому.

Гендерний дисбаланс, за якого частка чоловіків (65%) майже вдвічі перевищує частку жінок (35%), може свідчити про недостатню гендерну рівновагу та потенційні труднощі в питаннях різноманітності та інклюзивності в колективі.

Віковий розподіл персоналу також має певні ризики: основну частку складають працівники віком 31-50 років, що є позитивним з точки зору досвіду та кваліфікації. Однак недостатня кількість молодих спеціалістів може призвести до проблем із заміщенням кадрів у перспективі та втрати динамічності розвитку підприємства.

Позитивним фактором є значна частка працівників зі стажем 10-15 років (48,6%), що сприяє високому рівню професійної компетентності та стабільності процесів. Проте можливі ризики, пов'язані з професійним вигоранням, браком інноваційного підходу та обмеженою адаптивністю до нових технологій.

Таким чином, підприємству варто звернути увагу на кадрові ризики, зокрема на необхідність залучення молодих фахівців, забезпечення балансу між рівнем освіти та кваліфікації, а також підвищення гендерної рівноваги в колективі.

Проаналізуємо кількісний та якісний склад персоналу ТзОВ «Сільпо Фуд» за 2020-2022р. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз кількісного та якісного складу персоналу на ТзОВ «Сільпо Фуд»

№ п/п	Показник	Од. вим.	Значення показників			Відносне відхилення показників, %			Питома вага, %		
			2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020	2020	2021	2022
1.	Середньооблікова чисельність штатних працівників, в т.ч.:	чол.	29000	30000	35000	3,3	16,1	20	100	100	100
2.	Статева структура:										
3.	- чоловіки	чол.	19000	19000	23000	0	20,5	20,5	65	62,9	65,3
4.	- жінки	чол.	10000	11000	12000	9,5	8,7	19	35	37,1	34,7
	Кваліфікаційна структура:										
5.	висококваліфіковані	чол.	25 000	25 000	30 000	0	20	20	83,3	80,6	83,3
6.	кваліфіковані	чол.	3 000	4 000	5 000	28,6	11,1	42,9	11,7	14,5	13,9
7.	низько кваліфіковані	чол.	2 000	2 000	1 000	0	-33,3	-33,3	5,4	4,9	2,8
	Вікова структура:										
8.	20-30 р.	чол.	4 000	4 000	6 000	12,5	44,4	62,5	13,3	14,5	18
9.	31-40 р.	чол.	9 000	12000	9000	31,6	12	47,4	31,7	40,3	38,9
10.	41-50 р.	чол.	6000	6000	12000	0	13,6	13,6	36,7	35,5	34,7
11.	51-60 р.	чол.	5000	3000	3000	-45,5	0	-45,5	18,3	9,7	8,4
	Стаж роботи на підприємстві:										
12.	до 5 р.	чол.	1000	2000	8000	50	433,3	700	3,3	4,8	22,2
13.	від 5 до 10 р.	чол.	5000	6000	6000	10	0	10	16,7	17,7	15,3
14.	від 10 до 15 р.	чол.	17000	17000	17000	0	2,9	2,9	56,7	54,8	48,6
15.	більше 15 р.	чол.	7000	7000	5000	0	-28,6	-28,6	23,3	22,7	13,9
	Структура персоналу за освітнім рівнем:										
16.	- ВО/НВО	чол.	7000	7000	11000	0	46,7	46,7	25	24,1	30,6
17.	- середня-спеціальна	чол.	18000	19000	21000	5,6	10,5	16,7	60	61,3	58,3
18.	- повна середня	чол.	4000	4000	4000	0	-11,1	-11,1	15	14,6	11,1

Джерело: складено автором на основі: [81]

Проаналізувавши кількісний та якісний склад персоналу ТзОВ «Сільпо Фуд» за 2020-2022 роки (табл. 2.11), можна виявити низку потенційних ризиків для підприємства.

Структура персоналу за освітнім рівнем у 2022 році свідчить про значну перевагу працівників із середньою спеціальною освітою (58,31%), що може обмежувати впровадження інновацій та адаптацію до нових технологій. Водночас частка працівників із повною середньою освітою має тенденцію до зниження (11,1%), що може призвести до дефіциту кадрів із базовими навичками для подальшого професійного розвитку.

Розподіл працівників за рівнем кваліфікації також викликає занепокоєння. Хоча висококваліфікованих працівників налічується 30 000 осіб, частка низькокваліфікованих (1 000 осіб) може свідчити про труднощі у залученні та навчанні нових працівників, що впливає на якість послуг. Крім того, значна диспропорція у статевій структурі (65% чоловіків проти 35% жінок) може призвести до нестачі різноманітності в управлінських та комунікативних аспектах роботи.

Вікова структура персоналу також несе ризики. Основна частка працівників припадає на групу 31-40 років, за якою йде група 41-50 років. Це означає, що найближчими роками підприємство може зіштовхнутися з необхідністю омолодження кадрів, аби уникнути дефіциту кваліфікованих фахівців через можливий відтік досвідчених працівників.

Хоча тривалий стаж роботи (10-15 років) у 48,6% працівників позитивно впливає на стабільність роботи підприємства, існує ризик недостатнього залучення молодих спеціалістів, що може призвести до дефіциту кваліфікованих кадрів у майбутньому.

Таким чином, незважаючи на загальну стабільність кадрової політики, підприємству варто звернути увагу на ризики, пов'язані з недостатньою часткою молодих фахівців, низьким рівнем залучення жінок, дисбалансом у рівні кваліфікації та потенційними викликами, пов'язаними зі старінням персоналу.

Проаналізуємо кількісний та якісний склад персоналу ПрАТ «Фора Рітейл» за 2020-2022р. (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Аналіз кількісного та якісного складу персоналу на ПрАТ «Фора Рітейл»

№ п/п	Показник	Од. вим.	Значення показників			Відносне відхилення показників, %			Питома вага, %		
			2020	2021	2022	2021 /2020	2022 /2021	2022 /2020	2020	2021	2022
1.	Середньооблікова чисельність штатних працівників, в т.ч.:	чол.	10000	10620	10720	3,4	16,66	20,68	100	100	100
2.	Статева структура:										
3.	- чоловіки	чол.	6000	6000	6000	0	0	0	60	56,5	56,0
4.	- жінки	чол.	4000	4620	4720	1,16	1,02	1,18	40	43,5	44,0
	Кваліфікаційна структура:										
5.	висококваліфіковані	чол.	6500	6820	6820	1,05	0	1,05	65	64,2	63,6
6.	кваліфіковані	чол.	2500	2800	2900	1,12	1,04	1,16	25	26,4	27,1
7.	низько кваліфіковані	чол.	1000	1000	1000	0	0	0	10	9,4	9,3
	Вікова структура:										
8.	-20-30 р.	чол.	3000	3200	3300	1,07	1,03	1,10	30	30,1	30,8
9.	-31-40 р.	чол.	4000	4400	4400	1,10	1,00	1,10	40	41,4	41,0
10.	-41-50 р.	чол.	2000	2020	2020	1,01	1,00	1,01	20	19,0	18,8
11.	-51-60 р.	чол.	1000	1000	1000	0	0	0	10	9,4	9,3
	Стаж роботи на підприємстві:										
12.	- до 5 р.	чол.	3000	3200	3300	1,07	1,03	1,10	30	30,1	30,8
13.	- від 5 до 10 р.	чол.	4000	4400	4400	1,10	1,00	1,10	40	41,4	41,0
14.	- від 10 до 15 р.	чол.	1500	1520	1520	1,01	1,00	1,01	15	14,3	14,2
15.	- більше 15 р.	чол.	1500	1500	1500	0	0	0	15	14,1	14,0
	Структура персоналу за освітнім рівнем:										
16.	- ВО/НВО	чол.	5700	6000	6100	1,05	1,02	1,07	57	56,5	56,9
17.	- середня-спеціальна	чол.	3000	3320	3320	1,11	1,00	1,11	30	31,3	31,0
18.	- повна середня	чол.	1300	1300	1300	0	0	0	13	12,2	12,1

Джерело: складено автором на основі:[83]

Аналізуючи кількісний та якісний склад персоналу ПрАТ «Фора Рітейл» за 2020-2022 рр., можна виділити кілька потенційних ризиків, що можуть вплинути на ефективність роботи підприємства.

По-перше, структура персоналу за рівнем освіти свідчить про значну частку працівників із вищою та неповною вищою освітою (56,6%), однак спостерігається тенденція до зменшення кількості працівників із повною середньою освітою (12,1%). Це може свідчити про дефіцит молодих кадрів, що потенційно може ускладнити оновлення персоналу в майбутньому.

По-друге, розподіл працівників за кваліфікацією демонструє, що висококваліфікованих працівників у 2022 році було 6820 осіб, тоді як частка низькокваліфікованих залишається суттєвою (1000 осіб). Це може створити ризики щодо продуктивності та якості виконуваних робіт, оскільки нестача кваліфікованих кадрів може ускладнити виконання складних завдань.

По-третє, статеві структура персоналу вказує на перевагу чоловіків (65%), що може вплинути на гендерний баланс і рівномірний розподіл обов'язків у колективі.

Також вікова структура персоналу свідчить про концентрацію працівників у вікових групах 31-40 та 41-50 років. Це означає, що підприємство ризикує зіткнутися з проблемою старіння кадрів у середньостроковій перспективі та можливим дефіцитом молодих спеціалістів із перспективою кар'єрного зростання.

Таким чином, ключові ризики включають недостатню кількість молодих кадрів, можливий дефіцит кваліфікованих працівників у майбутньому, а також дисбаланс у статевому та віковому складі персоналу, що може впливати на стабільність розвитку компанії.

Проаналізуємо кількісний та якісний склад персоналу ПрАТ «Експансія Рітейл» за 2020-2022р. (табл. 2.13).

Персональний склад ПрАТ «Експансія Рітейл» за 2020-2022 рр. свідчить про наявність як позитивних аспектів, так і потенційних ризиків для підприємства. Зокрема, у 2022 році значна частка персоналу (64%) мала вищу або неповну вищу освіту, що є позитивним фактором. Однак, водночас спостерігається зменшення частки працівників із повною середньою освітою (лише 9%), що може свідчити про обмежені можливості для підготовки та розвитку молодих кадрів на підприємстві.

**Аналіз кількісного та якісного складу персоналу на
ПрАТ «Експансія Рітейл»**

№ п/п	Показник	Од. вим.	Значення показників			Відносне відхилення показників, %			Питома вага, %		
			2020	2021	2022	2021 /2020	2022 /2021	2022 /2020	2020	2021	2022
1.	Середньооблікова чисельність штатних працівників, в т.ч.:	чол.	300	500	550	3,4	16,66	20,68	100	100	100
2.	Статевая структура:										
3.	- чоловіки	чол.	200	350	350	1,75	0	1,75	67	70	64
4.	- жінки	чол.	100	150	200	1,50	1,33	2,00	33	30	36
	Кваліфікаційна структура:										
5.	висококваліфіковані	чол.	200	400	400	2	0	2	67	80	73
6.	кваліфіковані	чол.	75	75	100	0	1,33	1,33	25	15	18
7.	низько кваліфіковані	чол.	25	25	50	0	2	2	8	5	9
	Вікова структура:										
8.	20-30 р.	чол.	50	100	100	2	0	2	17	20	18
9.	31-40 р.	чол.	150	300	300	2	0	2	50	60	55
10.	41-50 р.	чол.	75	75	100	0	1,3	1,3	25	15	18
11.	51-60 р.	чол.	25	25	50	0	2	2	8	5	9
	Стаж роботи на підприємстві:										
12.	до 5 р.	чол.	50	100	100	2	0	2	17	20	18
13.	від 5 до 10 р.	чол.	150	300	300	2	0	2	50	60	55
14.	від 10 до 15 р.	чол.	75	75	100	0	1,3	1,3	25	15	18
15.	більше 15 р.	чол.	25	25	50	0	2	2	8	5	9
	Структура персоналу за освітнім рівнем:										
16.	- ВО/НВО	чол.	225	350	350	1,6	0	1,56	75	70	64
17.	- середня-спеціальна	чол.	50	100	150	2	1,5	3	17	20	27
18.	- повна середня	чол.	25	50	50	2	0	2	8	10	9

Джерело: складено автором на основі:[84]

За рівнем кваліфікації переважають висококваліфіковані працівники (400 осіб), що забезпечує стабільну ефективність роботи компанії. Проте, наявність 50 низькокваліфікованих працівників та лише 100 кваліфікованих

може свідчити про дисбаланс у кадровій структурі, що потенційно впливає на продуктивність.

Статева структура персоналу вказує на значний гендерний дисбаланс: частка чоловіків (65%) майже вдвічі перевищує частку жінок (35%). Це може спричинити труднощі у формуванні збалансованої корпоративної культури та впливати на рівень соціальної адаптації колективу.

Віковий розподіл працівників показує, що основна частина персоналу належить до вікових груп 31-40 та 41-50 років. Це позитивно з точки зору наявності кваліфікованого та досвідченого персоналу, проте водночас може свідчити про недостатню присутність молодих фахівців, що в перспективі може створити проблему оновлення кадрового резерву.

Таким чином, основними ризиками в кадровій структурі ПрАТ «Експансія Рітейл» є можливий дефіцит молодих фахівців, дисбаланс у рівні кваліфікації, а також гендерна нерівномірність, що в довгостроковій перспективі може вплинути на ефективність управління людськими ресурсами.

Для більш детального проведення аудиту персоналу, був проаналізований рух робочої сили підприємств (табл. 2.14-2.18).

Аналіз руху робочої сили в ПАТ «Сільпо Рітейл» (табл. 2.14) виявив значне зростання чисельності персоналу: з 590 осіб у 2020 році до 800 осіб у 2022 році, що свідчить про активну кадрову політику підприємства. Найбільший приріст відбувся у 2021–2022 роках (+20,03%). Водночас спостерігається нерівномірність у процесі найму: після відсутності набору у 2021 році у 2022 році було прийнято 20 нових працівників.

Однак, значним ризиком є стрімке зростання кількості вибулих працівників, яка збільшилася втричі, що свідчить про високий рівень плинності кадрів. Основною причиною є звільнення за власним бажанням, кількість яких зросла з 20 осіб у 2020 році до 40 у 2022 році.

Рух робочої сили ПАТ «Сільпо Рітейл»

№ п/п	Показники	Од. вим.	Значення показників			Відносне відхилення показників, %		
			2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020
1.	Облікова чисельність працівників на початок року	чол.	590	620	800	5,08	20,03	35,59
2.	Прийнято працівників	чол.	10	0	20	0	0	100
3.	Вибуло працівників, усього	чол.	20	40	80	100	100	300
	з них:							
4.	вихід на пенсію	чол.	0	1	2	0	100	0
5.	за власним бажанням	чол.	20	30	40	50	33,3	100
6.	з ініціативи адміністрації	чол.	0	0	2	0	0	0
7.	Облікова чисельність працівників на кінець року	чол.	600	580	840	-6,25	40	31,25
8.	Середньооблікова чисельність штатних працівників	чол.	600	620	720	3,3	16,1	20

Джерело: складено автором на основі:[81]

Це може вказувати на недостатню ефективність існуючої мотиваційної політики та можливі проблеми з умовами праці або корпоративною культурою. Додатковим сигналом є поява у 2022 році перших випадків звільнення з ініціативи адміністрації (2 особи), що може свідчити про посилення контролю за якістю роботи персоналу або ж зміну вимог до співробітників.

Попри загальне збільшення середньооблікової чисельності персоналу на 20%, що є позитивним показником розвитку компанії, зростання рівня плинності кадрів створює загрозу стабільності трудового колективу. Це вказує на необхідність удосконалення механізмів утримання персоналу, підвищення рівня задоволеності працівників та розробки більш ефективної системи мотивації для зменшення ризиків подальшого відтоку кадрів.

Для більш детального проведення аудиту персоналу, був проаналізований рух робочої сили ТзОВ «Експансія» (табл. 2.15).

Рух робочої сили ТЗОВ «Експансія»

№ п/п	Показники	Од. вим.	Значення показників			Відносне відхилення показників, %		
			2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
1.	Облікова чисельність працівників на початок року	чол.	29	30	35	3,3	16,1	20
2.	Прийнято працівників	чол.	0	10	5	0	0	100
3.	Вибуло працівників, усього	чол.	0	10	0	100	100	300
	з них:							
4.	вихід на пенсію	чол.	0	1	0	0	100	0
5.	за власним бажанням	чол.	0	9	0	50	33,3	100
6.	з ініціативи адміністрації	чол.	0	0	0	0	0	0
7.	Облікова чисельність працівників на кінець року	чол.	29	30	35	3,3	16,1	20
8.	Середньооблікова чисельність штатних працівників	чол.	29	30	35	3,3	16,1	20

Джерело: складено автором на основі:[81]

Аналіз руху робочої сили ТЗОВ «Експансія» за 2020–2022 роки виявив як позитивні тенденції, так і потенційні ризики. Зростання чисельності працівників з 29 до 35 осіб свідчить про загальну тенденцію до розширення підприємства, а особливо значний приріст у 2022 році (+16,1%) підтверджує активний розвиток. Однак, у 2021 році зафіксовано високу ротацію кадрів: було прийнято 10 працівників і стільки ж вибуло, що може свідчити про нестабільність у кадровій політиці та можливі проблеми з утриманням персоналу.

Основною причиною звільнень у 2021 році стало звільнення за власним бажанням (9 осіб), що вказує на потенційні ризики, пов'язані з рівнем задоволеності умовами праці, рівнем мотивації та можливими внутрішніми проблемами управління персоналом. Відсутність звільнень у 2022 році може свідчити про стабілізацію кадрового складу, однак важливо оцінити, чи це є наслідком покращення умов праці або ж обмеження альтернатив для працівників.

Хоча середньооблікова чисельність штатних працівників демонструє позитивну динаміку, існує ризик повторення кадрової нестабільності у майбутньому, якщо не будуть впроваджені ефективні заходи з утримання працівників. Важливо приділити увагу вдосконаленню системи мотивації, створенню сприятливих умов праці та підвищенню рівня задоволеності персоналу, щоб уникнути ризиків збільшення плинності кадрів у майбутньому.

Для більш детального проведення аудиту персоналу, був проаналізований рух робочої сили ТзОВ «Сільпо Фуд» (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Рух робочої сили ТзОВ «Сільпо Фуд»

№ п/п	Показники	Од. вим.	Значення показників			Відносне відхилення показників, %		
			2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020
1.	Облікова чисельність працівників на початок року	чол.	29 000	30 004	35 020	3,3	16,1	20
2.	Прийнято працівників	чол.	2	0	20	0	0	100
3.	Вибуло працівників, усього	чол.	2	4	18	100	100	800
	з них:							
4.	вихід на пенсію	чол.	0	1	2	0	100	0
5.	за власним бажанням	чол.	2	3	0	50	33,3	100
6.	з ініціативи адміністрації	чол.	0	0	0	0	0	0
7.	Облікова чисельність працівників на кінець року	чол.	29 000	30 000	35 000	3,44	16,6	17,4
8.	Середньооблікова чисельність штатних працівників	чол.	29 000	30 000	35 000	3,44	16,6	17,4

Джерело: складено автором на основі: [82]

Аналіз руху робочої сили ТзОВ «Сільпо Фуд» за 2020–2022 роки вказує на суттєве розширення підприємства, оскільки чисельність працівників зросла з 29 000 до 35 000 осіб. Однак, попри загальний приріст у 16,6% у 2022 році порівняно з 2021 роком, спостерігаються певні ризики, пов'язані з динамікою прийняття та звільнення персоналу.

Зокрема, прийом нових працівників був мінімальним: у 2020 році — лише 2 особи, у 2021 році набір не проводився, а у 2022 році прийнято 20 осіб. Така ситуація може свідчити про складнощі з пошуком та залученням кваліфікованих кадрів або ж про внутрішні обмеження у наймі персоналу. Водночас кількість звільнень у 2022 році різко зросла до 18 осіб, що в 9 разів перевищує показник 2021 року. Основною причиною звільнень був вихід на пенсію, що може свідчити про старіння кадрового складу та потенційні виклики у забезпеченні підприємства необхідними фахівцями в майбутньому.

Таким чином, хоча аналіз руху робочої сили демонструє активне розширення штату та відносно низький рівень плинності кадрів, слід враховувати ризики, пов'язані з можливим дефіцитом персоналу, потребою у заміні досвідчених працівників та адаптацією до змін на ринку праці.

Для більш детального проведення аудиту персоналу, був проаналізований рух робочої сили ПрАТ «Фора Рітейл» (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Рух робочої сили ПрАТ «Фора Рітейл»

№ п/п	Показники	Од. вим.	Значення показників			Відносне відхилення показників, %		
			2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020
1.	Облікова чисельність працівників на початок року	чол.	10 000	10 620	10 720	3,4	16,66	20,68
2.	Прийнято працівників	чол.	47	53	62	1,13	1,17	1,32
3.	Вибуло працівників, усього	чол.	3	15	27	5	1,8	9
	з них:							
4.	вихід на пенсію	чол.	0	4	6	0	67	100
5.	за власним бажанням	чол.	3	11	21	3,67	1,91	7
6.	з ініціативи адміністрації	чол.	0	0	0	0	0	0
7.	Облікова чисельність працівників на кінець року	чол.	10 044	10 658	10 755	1,06	1,01	1,07
8.	Середньооблікова чисельність штатних працівників	чол.	10 000	10 620	10 720	1,06	1,01	1,07

Джерело: складено автором на основі:[83]

Для більш детального проведення аудиту персоналу було проаналізовано рух робочої сили ПрАТ «Фора Рітейл» (табл. 2.17). У 2020–2022 роках чисельність працівників компанії зросла з 10 000 до 10 720 осіб, що свідчить про позитивну динаміку розвитку. Водночас спостерігається

тенденція до збільшення кількості звільнень: якщо у 2020 році вибуло лише 3 працівники, то у 2022 році цей показник зріс до 27 осіб. Це може вказувати на ризики, пов'язані з підвищеною плинністю кадрів, що може спричинити втрату кваліфікованих співробітників і зниження продуктивності.

Основними причинами звільнень є вихід на пенсію та звільнення за власним бажанням, що свідчить про необхідність вдосконалення умов праці, розвитку системи мотивації та заходів із підвищення лояльності персоналу. Попри контрольоване кадрове зростання, підвищення плинності кадрів може стати серйозним викликом для стабільності компанії, особливо у разі зростання конкуренції на ринку праці. Таким чином, хоча загальний аналіз руху робочої сили ПрАТ «Фора Рітейл» демонструє позитивну тенденцію, наявні ризики у сфері утримання персоналу потребують уваги та розробки відповідних заходів.

Для більш детального проведення аудиту персоналу, був проаналізований рух робочої сили ПрАТ «Експансія Рітейл» (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Рух робочої сили ПрАТ «Експансія Рітейл»

№ п/п	Показники	Од. вим.	Значення показників			Відносне відхилення показників, %		
			2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020
1.	Облікова чисельність працівників на початок року	чол.	300	500	550	3,4	16,66	20,68
2.	Прийнято працівників	чол.	10	17	19	1,70	1,12	1,90
3.	Вибуло працівників, усього	чол.	7	4	3	0,57	0,75	0,43
	з них:							
4.	вихід на пенсію	чол.	0	0	1	0	0	100
5.	за власним бажанням	чол.	7	4	2	0,57	0,50	0,29
6.	з ініціативи адміністрації	чол.	0	0	0	0	0	0
7.	Облікова чисельність працівників на кінець року	чол.	303	513	566	1,69	1,10	1,87
8.	Середньооблікова чисельність штатних працівників	чол.	300	500	550	1,67	1,10	1,83

Джерело: складено автором на основі: [84]

Облікова чисельність працівників збільшилася з 300 до 550 осіб, що свідчить про динамічний розвиток компанії. Найбільший приріст (+66,7%)

спостерігався у 2021 році, що, ймовірно, зумовлено активною кадровою політикою та розширенням бізнесу. Однак такий стрімкий ріст може містити ризики, зокрема труднощі з адаптацією нових співробітників, зростання витрат на управління персоналом та можливу нестабільність у разі зменшення темпів розвитку.

Прийняття нових працівників також демонструє позитивну динаміку: з 10 осіб у 2020 році до 19 у 2022 році, що вказує на стабільний попит на робочу силу. Водночас зростаючий рівень залучення персоналу може призвести до необхідності удосконалення системи навчання та утримання кадрів, щоб уникнути ризику підвищеної плинності у майбутньому.

Кількість звільнень мала тенденцію до зниження (з 7 осіб у 2020 році до 3 у 2022 році), що свідчить про стабільність кадрового складу. Однак головною причиною звільнень залишалося бажання працівників залишити компанію, що може сигналізувати про потенційні внутрішні проблеми, зокрема рівень задоволеності умовами праці. Крім того, у 2022 році зафіксовано перший випадок виходу на пенсію, що може свідчити про поступове старіння частини колективу та необхідність розробки стратегії омолодження персоналу.

Середньооблікова чисельність працівників стабільно зростала, підтверджуючи позитивні зміни в структурі зайнятості. Однак у довгостроковій перспективі компанії варто враховувати можливі виклики, зокрема необхідність ефективного управління кадровим ресурсом, підтримання продуктивності та забезпечення балансу між приростом персоналу й операційною ефективністю.

Для проведення кадрового аудиту також було проаналізовано коефіцієнти, які характеризують плинність кадрів, а саме:

- коефіцієнт обороту кадрів по прийому;
- коефіцієнт обороту кадрів по вибуттю;
- коефіцієнт плинності кадрів;
- коефіцієнт заміщення;

- коефіцієнт постійності складу кадрів підприємства.

Використовуючи дані таблиць 2.14-2.18 розрахуємо показники плинності кадрів. Результати розрахунків коефіцієнтів, які характеризують плинність кадрів ПАТ «Сільпо Рітейл», представлено у таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Зведена таблиця показників плинності кадрів ПАТ «Сільпо Рітейл»

№ п/п	Показник	Од. вим.	Значення показників			Відносне відхилення показників, %		
			2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020
1.	Коефіцієнт обороту кадрів по прийому	%	1,001	1,2	1,9	99,8	89	0,9
2.	Коефіцієнт обороту кадрів по вибуттю	%	2,5	6,45	5,55	158	-13	122
3.	Коефіцієнт плинності кадрів	%	1,1	0	0,9	0	0	-18
4.	Коефіцієнт заміщення	%	0	0	0,001	0	0	0
5.	Коефіцієнт постійності складу кадрів підприємства	%	0,01	0	0,001	0	0	-0,9

Джерело: складено автором

Наведені у таблиці 2.19 результати розрахунків коефіцієнтів плинність кадрів в ПАТ «Сільпо Рітейл» свідчать про значні ризики у кадровій політиці компанії протягом 2020-2022 років. Зростання коефіцієнта обороту кадрів по прийому (з 1,001% у 2020 році до 1,9% у 2022 році) відображає активний набір персоналу, що може свідчити як про розширення штату, так і про високу потребу в заміні працівників. Водночас значні коливання коефіцієнта обороту по вибуттю, який досяг максимуму у 2021 році (6,45%) і лише частково знизився у 2022 році (5,55%), вказують на нестабільність кадрового складу.

Попри те, що коефіцієнт плинності кадрів у 2022 році зменшився до 0,9%, що можна розглядати як позитивний фактор, низькі показники коефіцієнтів заміщення та постійності складу кадрів свідчать про ризики, пов'язані з утриманням працівників та відсутністю чіткої довгострокової кадрової стратегії. Така ситуація може призвести до дефіциту

кваліфікованих кадрів, підвищення витрат на адаптацію та навчання нових співробітників, а також до зниження рівня продуктивності.

Загалом, результати аналізу вказують на необхідність термінового вдосконалення кадрової політики компанії, зокрема посилення заходів з утримання персоналу, покращення умов праці та впровадження ефективних мотиваційних програм. Без своєчасного вирішення цих питань ПАТ «Сільпо Рітейл» може зіткнутися з подальшим погіршенням кадрової стабільності, що негативно вплине на ефективність роботи компанії.

Результати розрахунків коефіцієнтів, які характеризують плинність кадрів по ТзОВ «Експансія», представлено у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

Зведена таблиця показників плинності кадрів ТзОВ «Експансія»

№ п/п	Показник	Од. вим.	Значення показників			Відносне відхилення показників, %		
			2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020
1.	Коефіцієнт обороту кадрів по прийому	%	0	0	2,85	0	0	0
2.	Коефіцієнт обороту кадрів по вибуттю	%	0	0	0	0	0	0
3.	Коефіцієнт плинності кадрів	%	0	0	0	0	0	0
4.	Коефіцієнт заміщення	%	0	0	0	0	0	0
5.	Коефіцієнт постійності складу кадрів підприємства	%	1	1	1	1	1	1

Джерело: складено автором

Результати розрахунків коефіцієнтів, що характеризують плинність кадрів в ТзОВ «Експансія», наведені в таблиці 2.20. Аналіз показників плинності кадрів демонструє загальну стабільність кадрового складу протягом 2020–2022 років. Зростання коефіцієнта обороту кадрів по прийому до 2,85% у 2022 році свідчить про активізацію процесів набору персоналу, що може вказувати як на розвиток компанії, так і на потенційні труднощі в утриманні працівників.

Водночас коефіцієнт обороту кадрів по вибуттю залишався на рівні 0%, що свідчить про відсутність звільнень. Хоча така ситуація може вказувати на ефективну кадрову політику та високий рівень задоволеності працівників, вона також може сигналізувати про відсутність оновлення персоналу, що, у довгостроковій перспективі, може призвести до зниження динамічності команди та обмеження можливостей для впровадження нових ідей.

Коефіцієнт постійності складу кадрів залишався незмінним на рівні 1, що підтверджує стабільність персоналу. Однак, надмірна стабільність може містити ризики, зокрема втрату гнучкості у зміні складу команди та адаптації до ринкових викликів.

Загалом, результати аналізу свідчать про позитивну динаміку кадрової політики ТзОВ «Експансія», що характеризується відсутністю плинності кадрів. Однак, можливими ризиками є недостатня ротація персоналу, що може призводити до стагнації робочих процесів та обмеження припливу нових компетенцій до компанії.

Результати розрахунків коефіцієнтів, які характеризують плинність кадрів ТзОВ «Сільпо Фуд», представлено у таблиці 2.21. Аналіз розрахованих коефіцієнтів, що характеризують плинність кадрів у ТзОВ «Сільпо Фуд», свідчить про значні зміни у кадровій політиці підприємства протягом 2020-2022 років (таблиця 2.21). Зростання коефіцієнта обороту кадрів по прийому з 1% у 2020 році до 50% у 2022 році вказує на швидке розширення штату компанії. Відносне зростання у 2022 році становило 150% порівняно з 2021 роком, що може свідчити не лише про динамічний розвиток, але й про ризики, пов'язані з можливими труднощами в адаптації нових працівників, підвищеними витратами на навчання персоналу та потенційним збільшенням навантаження на HR-службу.

Зведена таблиця показників плинності кадрів ТзОВ «Сільпо Фуд»

№ п/п	Показник	Од. вим.	Значення показників			Відносне відхилення показників, %		
			2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
1.	Коефіцієнт обороту кадрів по прийому	%	1	20	50	50	150	40
2.	Коефіцієнт обороту кадрів по вибуттю	%	0,006	0,013	0,022	116	76	26
3.	Коефіцієнт плинності кадрів	%	0	0,001	0,001	0	1	0
4.	Коефіцієнт заміщення	%	1	1	1	1	1	1
5.	Коефіцієнт постійності складу кадрів підприємства	%	0,0013	0,01	0,1	6,69	9	600

Джерело: складено автором

Зростання коефіцієнта обороту кадрів по вибуттю до 0,022% у 2022 році свідчить про збільшення кількості звільнень. Це може бути сигналом про певні проблеми у кадровій політиці, зокрема недостатній рівень мотивації або несприятливі умови праці. Попри те, що коефіцієнт плинності кадрів залишається низьким (0,001%), що є позитивним показником, стабільно високий коефіцієнт заміщення (1) вказує на те, що кожне звільнене місце оперативно заповнюється. Проте варто враховувати, що швидке заміщення не завжди означає якісну адаптацію нових працівників, що може впливати на загальну продуктивність.

Крім того, зростання коефіцієнта постійності складу кадрів у 600 разів є позитивним сигналом щодо покращення стабільності персоналу. Водночас, такі різкі зміни можуть вказувати на нестабільність у попередні періоди, що потребує детального аналізу причин.

Таким чином, хоча кадрова політика ТзОВ «Сільпо Фуд» демонструє позитивні тенденції у розвитку та зростанні персоналу, існують потенційні ризики, пов'язані зі збільшенням обороту кадрів, адаптацією нових працівників, можливими причинами звільнень та ефективністю інтеграції нових співробітників у робочий процес. Для забезпечення подальшої

стабільності та ефективного розвитку варто приділити особливу увагу управлінню кадровими процесами, мотивації працівників та покращенню умов праці.

Результати розрахунків коефіцієнтів, які характеризують плинність кадрів ПрАТ «Фора Рітейл», представлено у таблиці 2.22.

Таблиця 2.22

Зведена таблиця показників плинності кадрів ПрАТ «Фора Рітейл»

№ п/п	Показник	Од. вим.	Значення показників			Відносне відхилення показників, %		
			2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020
1.	Коефіцієнт обороту кадрів по прийому	%	1	15	37	15	2,47	37
2.	Коефіцієнт обороту кадрів по вибуттю	%	0,004	0,009	0,018	2,25	2	4,5
3.	Коефіцієнт плинності кадрів	%	0	0,001	0,001	0	1	0
4.	Коефіцієнт заміщення	%	1,3	1,08	1	0,83	0,93	0,77
5.	Коефіцієнт постійності складу кадрів підприємства	%	0,0009	0,08	0,3	88,89	3,75	333,33

Джерело: складено автором

Аналіз показників плинності кадрів ПрАТ «Фора Рітейл», представлений у таблиці 2.22, вказує на суттєві зміни у кадровій політиці компанії протягом 2020–2022 років. Зокрема, коефіцієнт обороту кадрів по прийому зріс із 1% у 2020 році до 37% у 2022 році, що свідчить про активне залучення нових працівників. Проте настільки значне зростання, особливо у 2022 році (у 2,47 рази порівняно з 2021 роком), може свідчити про нестабільність кадрового складу та підвищені витрати на адаптацію персоналу.

Ще більш тривожним сигналом є збільшення коефіцієнта обороту кадрів по вибуттю у 4,5 рази, що може свідчити про зростання рівня звільнень і труднощі з утриманням працівників. Незважаючи на те, що коефіцієнт плинності кадрів залишається на низькому рівні (0,001%), що вказує на контрольованість процесів, поступове зниження коефіцієнта заміщення може свідчити про проблеми із заповненням вакансій, що несе ризики для стабільності бізнес-процесів.

Зростання коефіцієнта постійності складу кадрів у 333,33 рази свідчить про певне зміцнення стабільності колективу, однак воно може бути результатом як ефективних заходів щодо утримання персоналу, так і можливих труднощів у залученні нових працівників. Загалом, результати аналізу демонструють, що, хоча ПрАТ «Фора Рітейл» активно розширює кадровий склад, компанія також стикається з підвищеною плинністю персоналу. Для зниження ризиків, пов'язаних із кадровою нестабільністю, необхідно посилити заходи щодо утримання працівників, покращити систему мотивації та адаптації, а також оптимізувати процеси підбору персоналу.

Результати розрахунків коефіцієнтів, які характеризують плинність кадрів ПрАТ «Експансія Рітейл», представлено у таблиці 2.23.

Таблиця 2.23

Зведена таблиця показників плинності кадрів ПрАТ «Експансія Рітейл»

№ п/п	Показник	Од. вим.	Значення показників			Відносне відхилення показників, %		
			2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020
1.	Коефіцієнт обороту кадрів по прийому	%	1,001	1,2	1,9	1,20	1,58	1,90
2.	Коефіцієнт обороту кадрів по вибуттю	%	2,5	6,45	5,55	2,58	0,86	2,22
3.	Коефіцієнт плинності кадрів	%	1,1	0	0,9	0	0	0,82
4.	Коефіцієнт заміщення	%	0	0	0,001	0	0	0
5.	Коефіцієнт постійності складу кадрів підприємства	%	0,01	0	0,001	0	0	0,1

Джерело: складено автором

Результати розрахунків коефіцієнтів, що характеризують плинність кадрів ПрАТ «Експансія Рітейл», наведені в таблиці 2.23, свідчать про нестабільність кадрових процесів у 2020-2022 роках. Хоча коефіцієнт обороту кадрів по прийому зріс з 1,001% у 2020 році до 1,9% у 2022 році, що вказує на активізацію набору персоналу, це може свідчити і про підвищену потребу в нових працівниках через високу плинність кадрів.

Найбільший ризик полягає в тому, що коефіцієнт обороту кадрів по вибуттю досяг максимуму у 2021 році (6,45%) і хоча у 2022 році знизився до 5,55%, він залишається на досить високому рівні. Це може вказувати на труднощі з утриманням персоналу, що, своєю чергою, створює загрозу для стабільності компанії та її ефективності.

Коефіцієнт плинності кадрів залишався на рівні 0,9%, що загалом демонструє відносну стабільність. Проте низькі значення коефіцієнтів заміщення та постійності складу кадрів свідчать про необхідність вдосконалення кадрової політики. Якщо не вжити заходів для утримання персоналу, це може спричинити додаткові витрати на підбір і навчання нових працівників, а також знизити продуктивність через постійні зміни у колективі.

Отже, хоча аналіз кадрових показників ПрАТ «Експансія Рітейл» демонструє активний набір персоналу, високий рівень плинності кадрів становить значний ризик. Для забезпечення стабільності компанії необхідно розробити та впровадити ефективні заходи щодо підвищення мотивації співробітників, покращення умов праці та зміцнення корпоративної культури.

За результатами проведеного дослідження були узагальнені основні ризики персоналу в компаніях ПрАТ «Сільпо Рітейл», ТзОВ «Сільпо Фуд» та ТзОВ «Експансія», ТрАТ «Фора Рітейл», ПрАТ «Експансія Рітейл» та представлені в таблиці 2.24.

Отже, як показало дослідження, усі аналізовані компанії мають ризики, пов'язані з плинністю кадрів, що може негативно вплинути на стабільність бізнес-процесів. Основними викликами є необхідність покращення мотиваційної політики, підвищення рівня задоволеності працівників та забезпечення ефективних механізмів адаптації нових кадрів.

**Аналіз впливу ризику персоналу на систему управління ризиками
компаній в Україні**

Компанія	Основні ризики, пов'язані з персоналом
ПрАТ "Сільпо Рітейл"	Висока плинність кадрів через значне збільшення кількості звільнень за власним бажанням. Нерівномірний набір персоналу, що створює ризики перевантаження кадрових ресурсів та нестабільності. Потреба у вдосконаленні мотиваційної політики та покращенні умов праці.
ТзОВ "Сільпо Фуд"	Високий рівень обороту кадрів по прийому, що свідчить про розширення компанії, але може створити труднощі з адаптацією нових працівників. Потенційний дефіцит кваліфікованих кадрів через вихід працівників на пенсію. Необхідність удосконалення навчальних програм для персоналу.
ТзОВ "Експансія"	Відсутність ротації кадрів та низька плинність персоналу, що може призвести до стагнації процесів та недостатньої адаптації до змін. Низька частка молодих працівників, що може створити проблеми з оновленням кадрового складу. Відсутність механізмів стимулювання розвитку працівників.
ПрАТ "Фора Рітейл"	Підвищення рівня звільнень через вихід на пенсію та власне бажання працівників, що свідчить про ризики недостатньої мотивації персоналу. Дисбаланс у розподілі керівних кадрів та робітничого персоналу. Високий рівень заміни працівників без оптимізації робочих процесів.
ПрАТ "Експансія Рітейл"	Висока плинність кадрів, що створює нестабільність у кадровій політиці. Значні коливання коефіцієнта обороту кадрів по вибуттю, що свідчить про труднощі з утриманням персоналу. Необхідність вдосконалення кадрової політики для підвищення мотивації співробітників.

Джерело: складено автором

Пропонується впровадження стратегічного управління персоналом, яке включає систему кар'єрного розвитку, покращення умов праці та підвищення корпоративної культури для утримання працівників у довгостроковій перспективі.

2.2. Діагностика ризиків кадрового аудиту в системі управління ризиками підприємств в Україні

В процесі своєї діяльності всі компанії підпадають під вплив зовнішніх та внутрішніх загроз - фінансових, законодавчих, стратегічних, операційних, інформаційних, фізичних та кадрових. Особливого значення при цьому набуває питання ідентифікації та діагностики ступеня впливу ризиків персоналу на систему управління ризиків за допомогою оцінки кадрового аудиту.

Кадровий аудит є одним з важливих інструментів для виявлення та мінімізації ризиків, пов'язаних з персоналом. Він допомагає оцінити сильні та слабкі сторони в управлінні людьми, дозволяючи вчасно корегувати стратегії та знижувати ризики для компанії. В Додатку Ж наведені питання, щодо ризиків кадрового аудиту для анонімних анкетувань, а в Додатку К наведені питання сформовані для побудови зустрічі one-to-one, як одного з методів мінімізації ризику персоналу та ідентифікації ризиків.

Було проведено опитування власників бізнесів та топ-менеджерів підприємств щодо ризиків кадрового аудиту. Більшість осіб, що приймали участь в опитуванні працюють в різних господарських сферах (рис. 2.1).

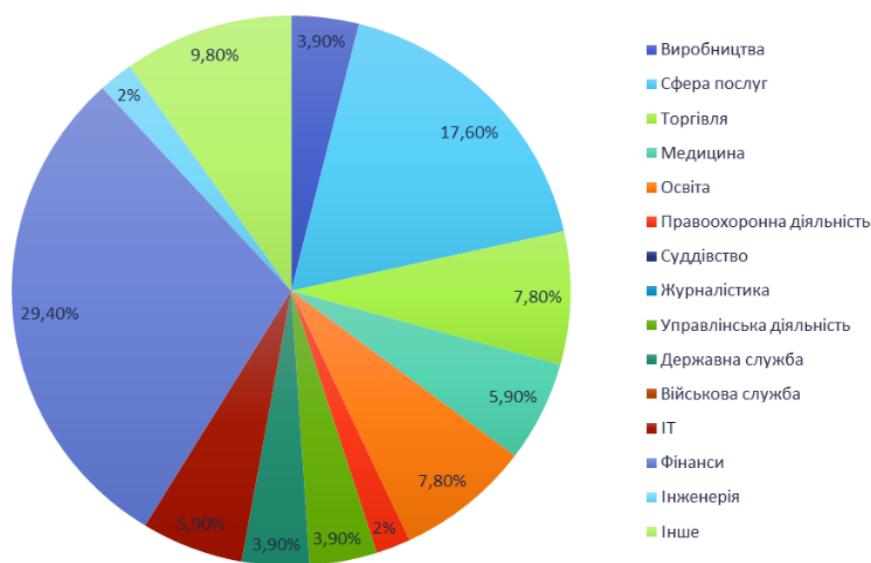


Рис. 2.1. Структура опитаних підприємств, %

Джерело: сформовано автором за результатами опитування

Переважає більшість опитаних працівників різних підприємств має досвід роботи більше 15 років і є експертом в своїй діяльності та займають керівні посади (рис. 2.2).

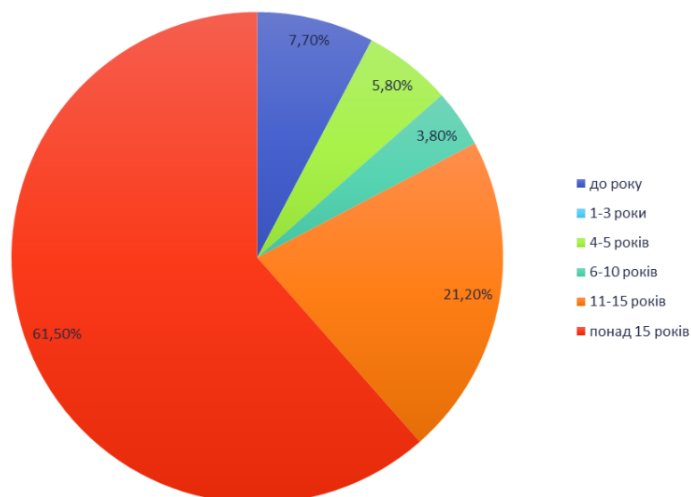


Рис. 2.2. Досвід роботи за всі роки трудової діяльності у одній або декількох сферах

Джерело: сформовано автором за результатами опитування

За освітою респондентів слід виділити працівників які мають повну вищу освіту (85,5%), кандидати наук (3,8%), доктори філософії (5,2%), (рис. 2.3).

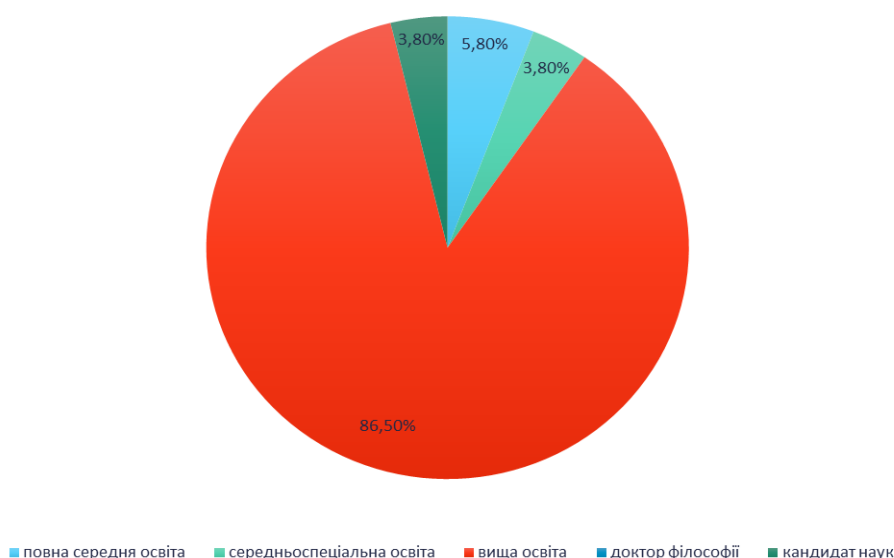


Рис. 2.3. Освіта респондентів та рівень кваліфікації

Джерело: сформовано автором за результатами опитування

Питання ризиків пов'язаних з персоналом є одним із найсуттєвіших в системі управління ризиками компанії, забезпечення стійкості та фінансової стабільності всіх суб'єктів господарської діяльності незалежно від галузі. В процесі опитування експерти відповідали на питання, які розкривали фактори, які прямо чи опосередковано впливають на ризики персоналу та які допомагають кадровому аудиту знайти слабкі зони, а ризик-менеджеру побудувати математичну та скорингову систему для розрахунку ризиків персоналу. Використане питання: Як часто ви зустрічаєтесь з кадровим відділом для обговорення робочих питань? (рис. 2.4).

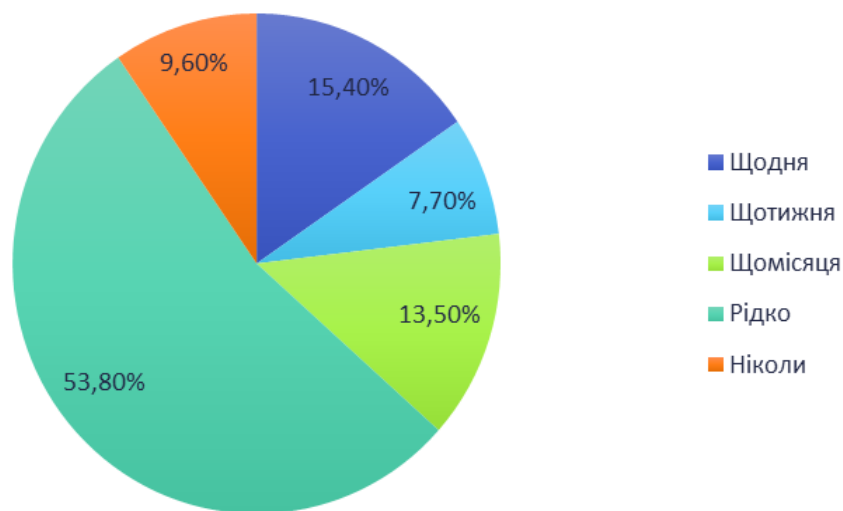


Рис. 2.4 Розподіл відповідей експертів щодо зустрічей з відділом кадрів для надання зворотнього зв'язку, щодо умов праці.

Джерело: сформовано автором за результатами опитування

На думку 54% опитаних експертів, вони рідко зустрічаються з відділом кадрів та HR спеціалістами для зворотнього зв'язку. У багатьох компаній не організований процес призводить до кадрових втрат, операційних та фінансових ризиків, репутаційних ризиків та підвищує фактор негативного впливу на ефективну діяльність підприємства. На думку респондентів 10%

зовсім не зустрічаються з відділом персоналу, не знають що таке зворотній зв'язок щодо умов праці. Тільки у 16% опитувальних є комунікація з відділом кадрів та HR спеціалістами.

Респондентам було запропоновано питання щодо мотивації: чи вважаєте Ви що мотивація персоналу є важливим інструментом для ефективного досягнення стратегічних цілей компанії (рис. 2.5).

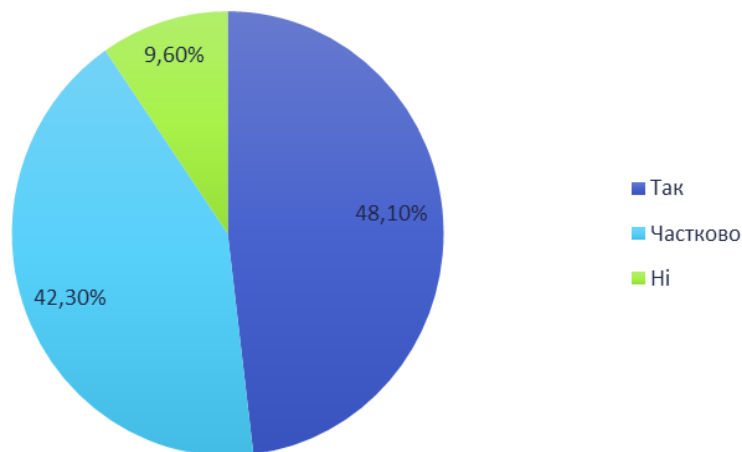


Рис. 2.5 Оцінка впливу мотивації та прозорість, зрозумілість процесів підприємств

Джерело: сформовано автором за результатами опитування

В результаті опитування 48% респондентів вважають, що мотивація впливає на роботу персоналу, а 42% респондентів вважають, що мотивація частково впливає на ефективну роботу персоналу, і 9% респондентів вважають, що мотивація персоналу не впливає на роботу персоналу.

Найбільш суттєвими висновками є те що більшість співробітників компанії стикались з ситуаціями, коли вони мали проблеми з недостатньою прозорою документацією або некоректними даними, помилки в документах, які впливали на їх роботу, таких понад 63% респондентів. Респонденти оцінили недостатність документації та помилки в документах (рис. 2.5).

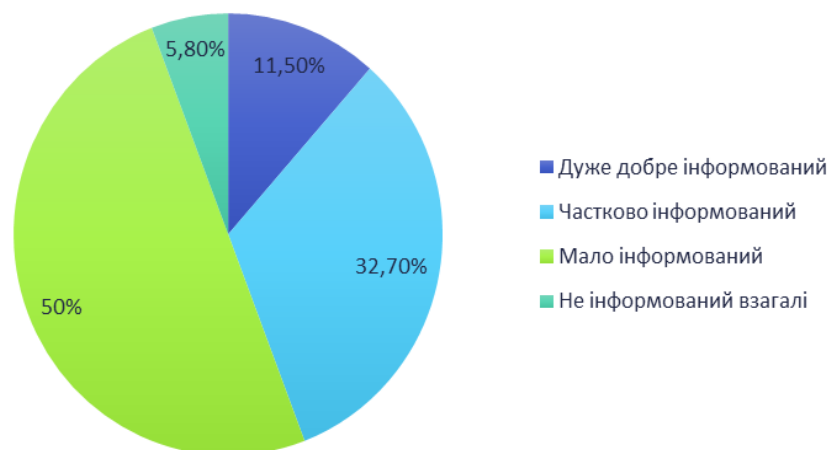


Рис. 2.6 Оцінка поінформованості, щодо політик та процедур кадрового аудиту

Джерело: сформовано автором за результатами опитування

Для половини респондентів 50% опитаних вважають, що вони мало поінформовані; 32% вважають, що достатньо; і лише 11% респондентів впевнені, що вони добре поінформовані, щодо політик та кадрових процедур затверджених в організаціях.

Для визначення ступеня значимості конфіденційності та захисту персональних даних респондентам було поставлено питання: Чи вважаєте ви, що ваша компанія достатньо уваги приділяла питанням конфіденційності та захисту персональних даних працівників? (рис. 2.7). На думку опитувальних 61% вважають, що компанія забезпечує належний захист персональних даних; 2% вважають, що ні; і 38% були не впевнені, в достатності приділення уваги до персональних даних та їх захисту під час роботи.

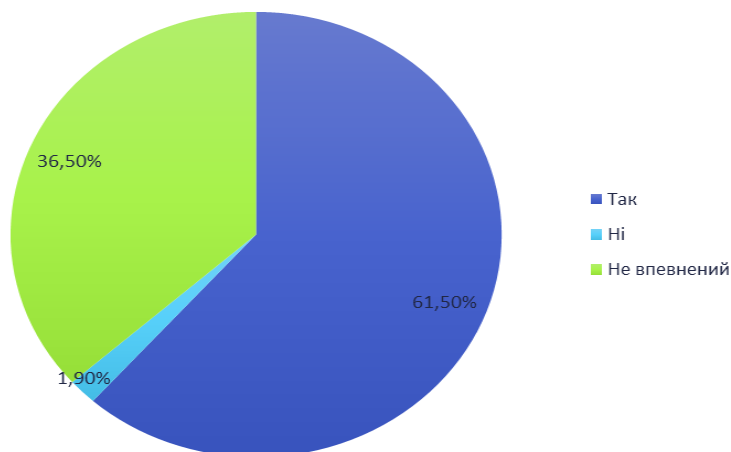


Рис. 2.7 Оцінка захисту та конфіденційності персональних даних працівників на підприємствах України

Джерело: сформовано автором за результатами опитування

Експертам було запропоновано питання, щодо об'єктивності та справедливості кадрових рішень (рис. 2.8). 68% відповідей у респондентів були сумніви в об'єктивності та справедливості кадрових рішень, що показує на недовіру та закритість персоналу. І лише 32% респондентів задіяні в корпоративній культурі та довіряють кадровим рішенням.

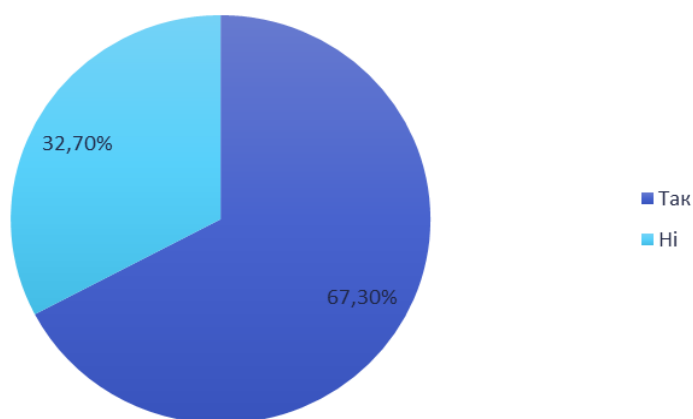


Рис. 2.8 Довіра та сумніви в об'єктивності та справедливості кадрових рішень

Джерело: сформовано автором за результатами опитування

На думку експертів, система зворотнього зв'язку для висловлення зауважень щодо кадрової політики, комфортних умов праці, мотивації та кадрового аудиту є тільки в 48%, 52% респондентів не мають зворотного зв'язку та можливостей надати зворотній зв'язок або зауваження щодо покращення умов праці та обмін ідеями (рис. 2.9).

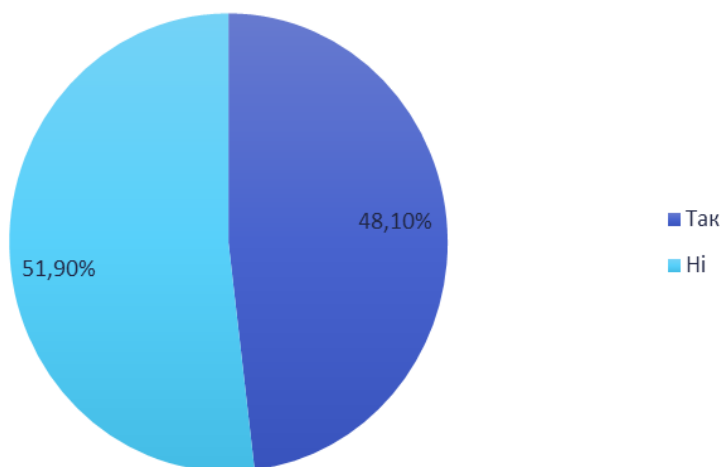


Рис. 2.9 Можливість отримання або надання зворотного зв'язку, щодо кадрового аудиту

Джерело: сформовано автором за результатами опитування

Експертам було поставлено питання: «Які на вашу думку є основні фактори ризику персоналу?» (рис. 2.10).

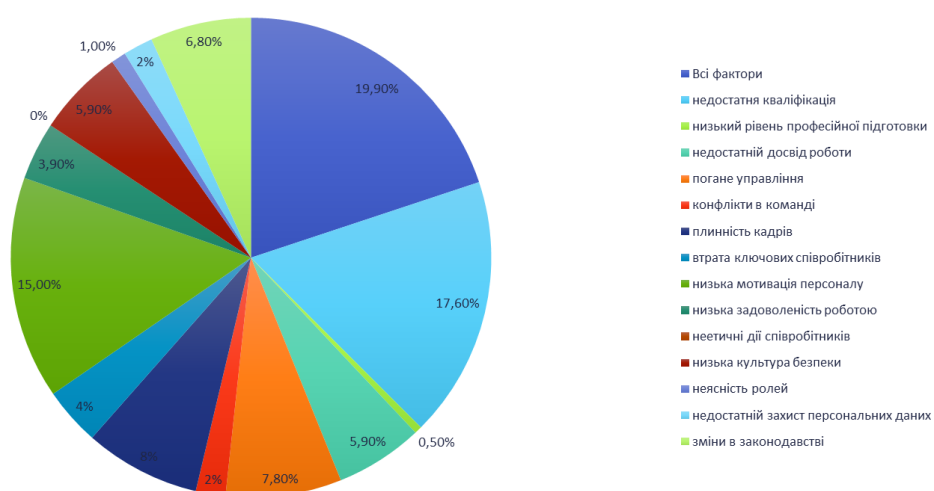


Рис. 2.10 Основні фактори ризику персоналу

Джерело: сформовано автором за результатами опитування

На думку 19,9% респондентів важливими є всі фактори впливу на ризик персоналу, на другому місці 17%- недостатня кваліфікація кадрів, в на третьому місці - 15% опитаних респондентів вважає, що мотивація персоналу є важливим фактором який впливає на персонал.

Таблиця 2.25

Фактори, які впливають на ризик персоналу

Фактори, які впливають на ризик персоналу	Питома вага впливу факторів на ризик персоналу %
не етичні дії співробітників	0%
низький рівень професійної підготовки	0,50%
неясність ролей	1,00%
конфлікти в команді	2%
недостатній захист персональних даних	2%
низька задоволеність роботою	3,90%
втрата ключових співробітників	4%
недостатній досвід роботи	5,90%
низька культура безпеки	5,90%
зміни в законодавстві	6,80%
погане управління	7,80%
плинність кадрів	8%
низька мотивація персоналу	15,00%
недостатня кваліфікація	17,60%
Всі фактори	19,90%

Джерело: сформовано автором за результатами опитування

Результати дослідження ризиків кадрового аудиту в системі управління підприємствами України засвідчили, що питання персоналу є критично важливими для забезпечення ефективної діяльності організацій. Основні ризики, які ідентифіковані в процесі аналізу, включають наступні аспекти (табл. 2.26).

Основні ризики, пов'язаних із персоналом за результатами кадрового аудиту

№	Основний ризик	Ключові висновки
1	Відсутність належної комунікації з відділом кадрів	54% респондентів рідко контактують із кадровим відділом, що сприяє виникненню кадрових втрат, операційних та фінансових ризиків.
2	Низька мотивація персоналу	48% респондентів визнають мотивацію важливим фактором, тоді як 42% вважають її лише частково ефективною, а 9% не бачать впливу на роботу.
3	Недостатня прозорість документації та політик	63% працівників стикалися з проблемами через некоректні дані або недоступність кадрової документації, що впливає на ефективність роботи.
4	Обмежена поінформованість щодо кадрових процедур	50% респондентів мають низький рівень знань про кадрові політики, що може спричиняти ризики при прийнятті управлінських рішень.
5	Недостатній захист персональних даних	38% опитаних не впевнені у належному рівні конфіденційності та захисту даних у своїх компаніях.
6	Недовіра до кадрових рішень	68% респондентів мають сумніви щодо об'єктивності кадрових рішень, що свідчить про недостатню прозорість та можливі корупційні ризики.
7	Відсутність ефективної системи зворотного зв'язку	52% працівників не мають змоги висловити зауваження щодо кадрової політики, що ускладнює вирішення проблем та покращення умов праці.
8	Висока плинність кадрів	8% респондентів вказали на значний рівень кадрових втрат, що негативно позначається на стабільності компаній.
9	Низький рівень професійної підготовки	17,6% респондентів вважають недостатню кваліфікацію одним із головних факторів ризику, що впливає на ефективність бізнесу.
10	Погане управління персоналом	7,8% опитаних вказують на управлінські недоліки як на серйозний ризик для стабільності та продуктивності компаній.

Джерело: сформовано автором за результатами опитування

Основними рекомендаціями щодо мінімізації впливу факторів ризику кадрового аудиту:

- покращення ефективності системи конфіденційності даних та захисту персональних даних працівників (запобігання інцидентів);
- впровадження стандартів системи управління ризиками в кадровому аудиті (впровадження політики, процедур, інструкцій, змін в законодавстві), аналіз відповідностей політик та процедур);
- автоматизація комунікаційних процесів (комунікація з персоналом на постійній основі);
- оцінка ефективності підбору та утримання кадрів (аналіз плинності кадрів та розробка стратегії для покращення ситуації);
- оцінка мотивації та задоволеності працівників (опитування або інтерв'ю,

- збирається інформація про рівень мотивації та залученості співробітників);
- оцінка кваліфікації та професійного розвитку (оцінює рівень кваліфікації та необхідність потреби в додатковому навчанні);
- розробка стандартів системи культури безпеки та створення служби зворотнього зв'язку.

2.3. Оцінювання ключових показників ефективності роботи персоналу як складової кадрового аудиту: зарубіжний та вітчизняний досвід

Кадровий аудит є невід'ємною складовою системи управління ризиками персоналу на підприємстві. У сучасних умовах конкурентоспроможності організацій персонал відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності. Невідповідний рівень мотивації, некомпетентність або недостатнє залучення співробітників можуть призвести до стратегічних втрат, зниження продуктивності та підвищення ризиків, таких як репутаційні, операційні та фінансові.

Одним із найбільш актуальних викликів є проблема плинності персоналу, що негативно впливає на стабільність бізнесу. У цьому контексті кадровий аудит допомагає визначити слабкі місця в системі мотивації, розробити ефективні механізми стимулювання та підвищити залученість співробітників.

Мотивація є ключовим чинником ефективності персоналу та стратегічним інструментом кадрового аудиту. Вона визначає рівень залученості працівників, впливає на їхню продуктивність, лояльність і здатність до інновацій. У процесі кадрового аудиту оцінка мотивації дозволяє ідентифікувати слабкі місця в управлінні персоналом, спрогнозувати ризики плинності кадрів і розробити заходи для підвищення ефективності роботи компанії.

Основні підходи до визначення ролі мотивації при проведенні кадрового аудиту представлено у наукових дослідженнях відомих зарубіжних науковців (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Основні підходи до трактування ролі мотивації при проведенні кадрового аудиту

Джерело: систематизовано автором

Мотивація як чинник кар'єрного зростання. Delmar F. та Wiklund J. (2008) визначають мотивацію як ключовий чинник, що впливає на кар'єрний ріст менеджера [41]. Автори стверджують, що мотивація сприяє підвищенню ефективності управління та покращенню бізнес-результатів підприємства, а вмотивований менеджер ефективно управляє діяльністю підприємства, що безпосередньо сприяє покращенню бізнес-результатів.

Мотивація у соціальному та екологічному контекстах. Gillan S. L., Hartzell J. C., Koch A. та Starks L. T. (2010) аналізують мотивацію в контексті підприємств, що діють в екологічній, соціальній та управлінській сферах

[43]. Висновки дослідження вказують, що менеджери демонструють вищий рівень відповідальності щодо ресурсів компанії, порівняно з акціонерами, що свідчить про важливість нематеріальної мотивації.

Мотивація в небезпечних сферах діяльності. Maslen S. та Hopkins A. (2014) досліджують мотивацію менеджерів у високоризикових галузях [47]. Встановлено, що стимулювання таких менеджерів має не лише економічний, але й безпековий аспект, що підкреслює значення мотивації для забезпечення стійкої діяльності компаній у критичних умовах. Мотиваційні заходи мають враховувати специфіку діяльності підприємства, особливо в умовах високого ризику.

Автономія та соціалізація як джерела мотивації. Ke W., Tan, C-H., Choon-Ling S. та Kwok-Kee W. (2012) розглядають мотивацію через призму внутрішніх факторів [44]. Науковці визначають два основні механізми підсилення мотивації: автономне проектування робочих місць та тактика соціалізації. Внутрішня мотивація сприяє підвищенню продуктивності праці через самозадоволення від роботи. Нормативна мотивація проявляється у впровадженні нових технологій, що дозволяє отримати зовнішні переваги.

Культурні фактори мотивації. Rusetski A. (2011) наголошує на впливі культурних та процесуальних факторів на мотивацію керівників [48]. Автор стверджує, що стратегічна орієнтація технологій знижує мотивацію, тоді як орієнтація на клієнтів та культурне ігнорування класичних принципів менеджменту сприяє її зростанню. Культурні чинники мають більший вплив на мотивацію, ніж фінансові стимули або формальне оцінювання діяльності.

Мотивація у надзвичайних ситуаціях. Li Q. (2015) розглядає мотивацію у рамках теорії надзвичайних ситуацій. Автор визначає, що вибір стимулів для керівника має залежати від рівня його освіти та статусу як ключового персоналу [46]. Дослідження також вказує, що керівники прагнуть незалежності у прийнятті рішень більше, ніж фінансових винагород.

Використання стимулів у кадровому аудиті має базуватися на рівні освіченості керівника та його ролі у компанії, а надзвичайні ситуації вимагають особливих підходів до стимулювання персоналу.

Мотивація та лідерство. Laura L. Paglis та Stephen G. Green (2002) пропонують модель лідерства, що базується на мотивації до досягнення керівниками лідерських позицій [45]. Основними компонентами цієї мотивації є: визначення перспектив розвитку; посилення підтримки з боку колег; усунення бар'єрів на шляху до лідерства. Основними елементами мотивації лідерів є визначення перспектив, посилення прихильності колективу та подолання бар'єрів. Високомотивовані лідери ефективніше реалізують стратегічні цілі компанії.

Силова мотивація керівників. Schmid Mast M., Hall J. A. та Schmid P. C. (2010) розглядають мотивацію керівників через домінування особистості, що підкреслює роль силової мотивації у забезпеченні ефективного управління [49]. Впевненість у собі та авторитетність керівника є важливими чинниками підвищення ефективності управління.

Мотиваційні механізми у стратегічному вимірюванні. Decoene V. та Bruggeman W. (2006) досліджують взаємозв'язок стратегічного вимірювання, мотиваційних механізмів та ефективності керівників [40]. Автори зазначають, що кадровий аудит повинен включати не лише оцінку результатів, а й механізми стимулювання керівників до активної участі у реалізації стратегій компанії. Мотивація керівників напряму пов'язана з їхньою залученістю до стратегічного управління компанією.

Мотивація персоналу є багатовимірним поняттям, що включає фінансові, культурні, соціальні та стратегічні аспекти. Вона впливає не лише на продуктивність праці, але й на довгострокову ефективність компанії, її безпеку та конкурентоспроможність. Різні дослідники підкреслюють значення автономії, соціалізації, лідерства, стратегічного вимірювання та індивідуальної відповідальності як ключових факторів мотивації.

Мотивація відіграє критично важливу роль у процесі кадрового аудиту, оскільки безпосередньо впливає на рівень залученості працівників, їхню продуктивність, корпоративну культуру та довгострокову стабільність компанії. Високий рівень мотивації сприяє ефективному виконанню робочих завдань, зменшує рівень плинності кадрів, забезпечує стійкість до кризових ситуацій та сприяє стратегічному розвитку.

На основі результатів проведеного дослідження були систематизовані основні аспекти ролі мотивації у кадровому аудиті (табл. 2.27).

Таблиця 2.27

Основні аспекти ролі мотивації у кадровому аудиті

Аспект	Значення та методи оцінки
Оцінка рівня мотивації персоналу	Оцінка рівня мотивації персоналу через анкетування, інтерв'ю, аналіз КРІ, спостереження та порівняльний аналіз.
Мотивація як фактор зниження плинності кадрів	Аналіз рівня плинності кадрів, виявлення причин звільнень, розробка заходів для утримання персоналу (кар'єрний ріст, навчання, баланс роботи та життя).
Вплив мотивації на продуктивність	Визначення зв'язку між мотиваційними механізмами та ефективністю роботи (якість виконання завдань, продуктивність, залученість, інноваційність).
Роль корпоративної культури у підтримці мотивації	Дослідження впливу корпоративної культури (відкритість у комунікаціях, командна робота, визнання досягнень, гнучкість) на мотивацію персоналу.
Визначення оптимальних методів мотивації	Аналіз фінансових та нефінансових стимулів, розробка персоналізованих програм мотивації (бонуси, кар'єрний ріст, соціальні бенефіти).
Стратегічна роль мотивації в розвитку організації	Оцінка впливу мотивації на конкурентоспроможність, стабільність компанії, залучення талантів, підвищення якості роботи та інноваційність.

Джерело: узагальнено авторами на основі [41];[43];[44];[45];[46];[47];[48];[49];[91]

Основні аспекти ролі мотивації у кадровому аудиті включають в себе такі:

1. *Оцінка рівня мотивації персоналу.* Оцінка рівня мотивації персоналу є першочерговим завданням кадрового аудиту, оскільки вона дозволяє виявити проблемні аспекти організаційної культури, рівень задоволеності працівників та їхню готовність досягати стратегічних цілей компанії.

2. *Мотивація як фактор зниження плинності кадрів.* Висока плинність кадрів є однією з основних проблем сучасного бізнесу, що впливає на стабільність та ефективність організації. Кадровий аудит

дозволяє оцінити рівень плинності персоналу, визначити причини звільнень і розробити ефективні заходи щодо утримання працівників.

3. *Вплив мотивації на продуктивність.* Мотивація є ключовим фактором, що визначає рівень продуктивності працівників. Високомотивовані співробітники демонструють вищий рівень зацікавленості у виконанні робочих завдань, проявляють ініціативу та швидше адаптуються до змін у компанії.

4. *Роль корпоративної культури у підтримці мотивації.* Корпоративна культура є важливим елементом мотиваційної системи, оскільки вона визначає загальний підхід до управління персоналом, організаційну взаємодію та створює комфортне робоче середовище. Високий рівень довіри, відкритої комунікації та можливостей для кар'єрного зростання сприяє підвищенню мотивації персоналу.

5. *Визначення оптимальних методів мотивації.* Різні категорії працівників мають свої унікальні потреби та очікування щодо мотивації. Ефективний кадровий аудит передбачає аналіз мотиваційних чинників та розробку індивідуальних стимулюючих заходів.

6. *Стратегічна роль мотивації в розвитку організації.* Мотивація персоналу впливає на конкурентоспроможність компанії, її довгострокову стабільність та здатність до адаптації в умовах динамічного ринку. Високий рівень мотивації дозволяє компанії залучати та утримувати таланти, підвищувати якість роботи та впроваджувати інноваційні рішення.

Таким чином, мотивація є не лише інструментом підвищення продуктивності, а й стратегічним ресурсом, який допомагає організації адаптуватися до викликів сучасного ринку праці. Грамотне поєднання фінансових та нефінансових стимулів у кадровому аудиті дозволяє не лише підвищити ефективність роботи персоналу, а й сприяти його довгостроковій лояльності та професійному розвитку. Кадровий аудит дозволяє оцінити рівень мотивації працівників та визначити дієвість застосованих стимулів.

Ключові показники ефективності (KPI) є не лише інструментом оцінки, а й потужним засобом мотивації [92]. Вони дозволяють діагностувати ефективність працівників і водночас слугують міні-цілями, що сприяють залученості та продуктивності. Як діагностичний інструмент, KPI дозволяють оцінити продуктивність та виявити слабкі місця. Наприклад, у сфері продажів це можуть бути кількість закритих угод, середній чек або конверсія лідів. У виробництві – рівень браку чи швидкість виконання завдань. Ці показники допомагають своєчасно коригувати робочі процеси та підвищувати загальну ефективність. Як мотиваційний інструмент, KPI можуть використовуватись для стимулювання персоналу через бонуси, рейтинги та визнання. Наприклад, KPI щодо дотримання термінів виконання проєктів або рівня клієнтської задоволеності сприяють підвищенню відповідальності та самореалізації працівників. Ефективність KPI проявляється у їхній здатності спрямовувати персонал на досягнення стратегічних цілей компанії.

Одним із ключових викликів, які постали перед кадровим аудитом у період пандемії COVID-19, стало управління персоналом в умовах цифровізації, віддаленої роботи та змін у соціо-економічному середовищі. Пандемія виступила каталізатором технологічних трансформацій, зокрема прискореного впровадження цифрових технологій, дистанційної комунікації та автоматизації HR-процесів Verma S & Gustafsson A, (2020) [57]. Вплив цих змін на кадровий аудит передбачає комплексний аналіз рівня цифрової адаптації компанії, впровадження новітніх технологій для управління персоналом та оцінку ефективності дистанційної роботи.

Перехід до цифрової моделі роботи зумовлює необхідність модернізації бізнес-процесів, зміни структури управління персоналом та розробки нових стратегій мотивації і контролю. Зокрема, кадровий аудит в умовах цифровізації повинен враховувати такі аспекти:

- *Кібербезпека та захист даних* - зростання обсягів віддаленої роботи збільшує ризики витоку інформації, потребує впровадження

багаторівневого контролю доступу, шифрування даних та антивірусного захисту Hartmann & Lussier, (2020) [52].

- *Навчання та цифрові навички персоналу* - швидка інтеграція нових технологій створює необхідність у підвищенні кваліфікації працівників у сфері цифрових інструментів, онлайн-співпраці та автоматизованих систем управління персоналом Baert et al., (2020) [53].
- *Дистанційна робота та її ефективність* - кадровий аудит аналізує рівень продуктивності працівників у віддаленому режимі, їхню адаптацію до цифрових форматів комунікації та ефективність використання онлайн-платформ Bartsch et al., (2020) [54].
- *Реорганізація HR-процесів* - змінюється традиційна модель підбору, навчання та управління персоналом. Використання автоматизованих HRM-систем (Human Resource Management Systems) забезпечує оптимізацію цих процесів, скорочуючи часові витрати на адміністрування та покращуючи якість ухвалення рішень [85].

Аналіз міжнародних досліджень показує, що пандемія COVID-19 суттєво вплинула на моделі організаційної трансформації. Відповідно до досліджень Donthu & Gustafsson (2020), пандемія стала рушійною силою розширеного використання цифрових технологій у HR, що включає впровадження електронного документообігу, автоматизацію рекрутингу, розвиток онлайн-освіти та дистанційних форматів роботи [55].

Дослідження Akkermans, Richardson & Kraimer (2020) визначає основні напрями цифрової трансформації в HR-сфері [56]:

- *зміна організаційної структури* - відмова від традиційних ієрархій на користь децентралізованих систем управління, адаптованих до дистанційної роботи.
- *автоматизація управління персоналом* - інтеграція AI та Big Data для прогнозування продуктивності персоналу, управління навчанням та адаптації нових працівників.

- *віртуальні платформи для колаборації* - розширене використання корпоративних месенджерів, хмарних сервісів та платформ для управління проектами.
- *розвиток нових форм зайнятості* - поширення гібридних моделей роботи, що поєднують традиційні офісні формати та віддалені робочі місця.

Оцінка рівня цифрової зрілості компанії є одним із ключових завдань кадрового аудиту. Вона визначає здатність організації адаптуватися до цифрових трансформацій та інтегрувати сучасні технологічні рішення для управління персоналом. Високий рівень цифрової зрілості забезпечує: гнучкість та швидкість адаптації до змін; зниження операційних витрат за рахунок автоматизації HR-процесів; підвищення ефективності комунікації між працівниками; мінімізацію ризиків, пов'язаних із втратами даних та кіберзагрозами Hartmann & Lussier, (2020) [52].

Цифровізація та пандемія COVID-19 кардинально змінили підходи до управління персоналом та кадрового аудиту. Використання технологій автоматизації, віддаленої роботи та цифрових платформ стало новим стандартом у сфері HR. Організації, які швидко адаптувалися до цифрових змін, змогли не лише мінімізувати негативний вплив пандемії, а й отримати конкурентні переваги через оптимізацію робочих процесів.

В умовах цифрової трансформації KPI можуть включати рівень володіння цифровими навичками чи швидкість адаптації до нових технологій, що є ключовими у сучасних реаліях. Вони також відіграють важливу роль у кадровому аудиті, сприяючи розвитку компетенцій та зниженню плинності кадрів. Таким чином, KPI – це інструмент, що не лише вимірює результативність, а й мотивує досягати кращих результатів, роблячи компанію більш конкурентоспроможною.

Апробація вищезазначених положень була реалізована при здійсненні кадрового аудиту на CRH Ukraine. Компанія CRH Ukraine позиціонує себе як відповідального та довгострокового партнера з ефективними методами

кадрового аудиту та оцінки ризиків кадрового аудиту, що інтегрує в систему управління - концепцію сталого розвитку. Це передбачає забезпечення безпеки та здоров'я працівників, як одного з ключових ресурсів, соціальну відповідальність перед персоналом, персоналом підрядних організацій, партнерів та клієнтів. Кадровий аудит визначений головним пріоритетом діяльності CRH Ukraine. Розвиток та навчання кадрових ресурсів незалежно від соціально-економічних характеристик (статі, віку, релігії) гарантовано 100% персоналу. «Кожен має право навчатися і рости як особистість та професіонал у своїй галузі» (CRH, 2020) [64].

Компанія CRH Ukraine функціонує на ринках 31 країни світу (США, Індія, Китай, країни Європи, в тому числі Україна). CRH Ukraine об'єднує такі підприємства: АТ «Подільський цемент», ТОВ «Цемент», ПрАТ «Миколаївцемент», Група компаній «Полібетон», ПрАТ «Білоцерківський завод ЗБК», ПрАТ «Бехівський спеціалізований кар'єр» на території України, які експортують продукцію на міжнародні ринки. Оскільки CRH Ukraine діє на міжнародному рівні, то стратегія, тактика та практика функціонування HR Department інтегрує провідний досвід в системі кадрового аудиту та дає можливість масштабувати ефективний досвід впровадження кадрового аудиту на інші підприємства сфери виробництва, що діють глобально та локально (CRH, 2020) [63].

Система кадрового аудиту CRH Ukraine включає такі процеси найму та працевлаштування (рис 2.12). При цьому процеси 6-12 тривають 4-44 тижні (CRH, 2020).



Рис. 2.12. Основні процеси системи кадрового аудиту CRH Ukraine

Джерело: систематизовано автором на основі [63], [64], [65], [66], [67], [68], [69]

Система якісного кадрового аудиту CRH Ukraine повинна забезпечити такі результати: зміцнення лідерського та командного потенціалу, формування команди стажерів, менторів, професіоналів, посилення спільної відповідальності персоналу за створення кадрового потенціалу, функціонування платформи крос-функціональної взаємодії, позиціонування компанії як такої, що стабільно забезпечує розширення кадрового, технічного потенціалу, здійснюючи відбір та розвиток талантів в усіх підсистемах діяльності, відкрита до нових ініціатив організація в контексті

новоприйнятих та досвідчених працівників мотивація, лояльність працівника до компанії.

Проведення in-depth interview з директором HR Project Director for Cement AT «Подільський цемент» свідчить, що система кадрового аудиту CRH Ukraine зазнала суттєвих технічних змін. Цифрова стратегія була доповнена заходами інтеграції нових технологій найму, відбору та працевлаштування, навчання персоналу.

Основна мета глибинного інтерв'ю полягає в тому, щоб дозволити учасникам вільно висловитися і поділитися своїми думками без обмежень для ефективної оцінки кадрового аудиту, що дозволяє відповідальному за кадровий аудит зрозуміти більше про їхні переживання та точку зору. Це дозволяє здобути детальні, багатогранні та різноманітні дані, які зазвичай недосяжні при інших методах збору даних, таких як анкети або експерименти.

Глибинні інтерв'ю можуть бути структурованими (з наперед заданими запитаннями) або неструктурованими (без жорсткої структури, що дозволяє респондентам висловлюватися вільно). У структурованому глибинному інтерв'ю дослідник зазвичай має конкретний список питань, які він ставить кожному учаснику. У неструктурованому глибинному інтерв'ю дослідник залишається більш відкритим, сприяючи більш вільному обговоренню теми. Основні переваги методу "in-depth interview" включають:

- *глибоке розуміння* - цей метод дозволяє збирати докладні та детальні дані, що допомагають зрозуміти переживання, мотивації та думки учасників.
- *гнучкість* - глибинні інтерв'ю можуть бути адаптовані під кожного учасника, що дозволяє досліднику глибше досліджувати певні аспекти або теми.
- *збагачення даними* - цей метод дозволяє отримати багато різноманітних даних, що допомагає виявити нові аспекти або тенденції, які можуть бути корисними для подальшого дослідження.

Хоча глибинні інтерв'ю також мають свої обмеження, такі як висока витрата часу на проведення, складність аналізу даних та можливість підвищеної суб'єктивності результатів через особисті взаємодії між дослідником та учасниками. Для успішного проведення глибинних інтерв'ю важливо мати навички слухання, емпатії та відкритості. Кадровий аудит в системі управління ризиками компанії, поєднаний з мотивацією, оцінкою ризику та поглибленими інтерв'ю, є комплексним підходом до аналізу та оптимізації людських ресурсів та процесів у компанії з метою покращення якості діяльності та досягнення стратегічних цілей компанії.

Кадровий аудит CRH Ukraine є невід'ємною частиною загальної стратегії управління людськими ресурсами, спрямованої на забезпечення сталого розвитку, соціальної відповідальності та підвищення ефективності персоналу.

Трансформація кадрового аудиту CRH Ukraine відбулася під впливом зовнішніх змінних (розповсюдження стратегій сталого розвитку на національному рівні та мікрорівні, поява нових технологій виробництва та потреба в інноваційних техніко-технологічних способах виробництва продукції, нестача спеціалістів-професіоналів на ринку праці). Серед екзогенних шоків – пандемія, війна. Проте CRH Ukraine фактично була готова до нових шоків, а адаптивність та гнучкість компанії забезпечують стабільність діяльності.

Зміни організаційної структури розпочаті у 2014 році шляхом реалізації «Програми Реструктуризації ПАТ «Подільський цемент»» (далі – Програма)[64]. Програма передбачала поступове скорочення неефективних кадрів, інтеграцію нових технологій у виробничі процеси (2,5 млн. інвестицій для модернізації обладнання, перехід на нову сучасну систему опалення виробничих та адміністративних приміщень та інші), формування уніфікованої системи управління персоналом. В період 2014-2017 років компанія інтегрує технології для комунікації працівників по всій Україні через налагодження роботи телемостів. Серед основних новацій системи

менеджменту – найм ФОП, які забезпечують виконання вузько-спеціалізованих завдань з більшим рівнем якості та ефективності (CRH, 2020) [67].

Особливостями Програми були ріст оплати праці ФОП через найм високо спеціалізованих фахівців, комплектація нових робочих місць, збільшення заробітної плати професіоналам-спеціалістам [67]. В період реструктуризації компанія збільшує оплату тривалості навчання при одночасному скорочення оплати за навчання, що означає ріст ефективності навчальних програм (табл. 2.28).

Таблиця 2.28

**Динаміка показників ефективності «Програми Реструктуризації
ПАТ «Подільський цемент»», 2014-2022**

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість прийнятих, осіб	47	47	52	69	24		2	12	22	36
Кількість звільнених, осіб	96	165	86	62	-	-	4	24	47	57
Середня кількість працівників (осіб)	598	598	537	511	487	511	537	598	613	622
ФОП, тис. грн.	63064	60928	65962	73105	85449	96555	96555	96555	96555	110500
Загальна тривалість навчання, год.	71591	25617	21702	27713	-	28813	27713	27200	28813	17000
Загальна тривалість навчання на 1 працівника, год./рік	110,8	48,5	43,9	55,3	-	64,2	43,9	44	57	32
Загальна сума витрат на навчання, тис. грн.	20679 2	44897 3,8	95770 0	13236 41	-	95770 0	135540	145540	15223	11540
Загальна сума витрат на навчання на 1 працівника, тис. грн.	320	850	1939	2641	-	3100	3100	39050	4050	1000
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	12553 77	16337 72	23897 02	26683 80	27358 21	23897 02	26683 80	27358 21	2668380	2868380
Приріст чистого доходу, тис. грн.	-	378 395,0	755 930,0	278 678,0	67 441,0	378 395,0	755 930,0	278 678,0	67 441,0	37593 0
Чистий фінансовий результат: збиток, тис. грн.	-2 818 231,0	-3 392 333,0	-1 353 708,0	-643 237,0	-479 618,0	-82,98	-3 392 333,0	-1 353 708,0	-643 237,0	-479 618,0
Приріст чистого прибутку, тис. грн.	-	-574 102,0	2 038 625,0	710 471,0	163 619,0	-	-574 102,0	2 038 625,0	710 471,0	163 619,0
Витрати на оплату праці, тис. грн.	85712	71375	66661	73382	86 775	1,24	71375	66661	73382	86 775
Продуктивність праці, тис. грн. / 1 працівника	2099, 29	2732, 06	4450, 10	5221, 88	5617, 70	167,6 0	2732, 06	4450, 10	5221, 88	5617, 70

Джерело: CRH (2020) [63],[64], [65], [66], [67], [68], SMIDA (2020) [69]

В результаті, чистий дохід від реалізації продукції стабільно зростає при одночасному скороченню рівня збитковості, рості рівня продуктивності праці до 5 221,88 тис. грн. на одного працівника.

Фактично програма 2016-2017 років не лише забезпечила вирішення проблеми низького рівня корпоративної культури та соціальної відповідальності, а й стала своєчасним етапом підготовки до нових зовнішніх шоків. Об'єднання колективу та формування комфортних умов праці забезпечили ріст фінансових, інвестиційних, технологічних результатів діяльності. Підхід спрямований на скорочення дистанції між персоналом та забезпечення єдності колективу став ключовим ресурсом для підтримки стабільності в умовах поширення вірусу.

Ключові результати кадрового аудиту представлені у таблиці 2.29.

Таблиця 2.29

Ключові результати кадрового аудиту ПАТ «Подільський цемент»

Результат	Опис
Оптимізація управлінських процесів	Впровадження сучасних технологій у процеси найму, відбору та працевлаштування, що дозволило скоротити тривалість цих процесів від 4 до 44 тижнів.
	Формування ефективної системи навчання персоналу незалежно від соціально-економічних характеристик працівників, що забезпечило 100% доступ до програм розвитку.
Адаптація до глобальних викликів та екзогенних шоків	CRH Ukraine була готова до нових викликів завдяки гнучкості та адаптивності управлінської системи
	Впровадження Програми Реструктуризації з 2014 року дозволило мінімізувати негативні наслідки пандемії та інших глобальних кризових явищ
Вплив цифровізації та нових технологій	Інтеграція цифрових інструментів для дистанційного навчання, комунікацій та управління персоналом (CRM-системи, онлайн-менторство, HR-платформи).
	Використання інформаційно-комунікаційних технологій сприяло підвищенню продуктивності праці та підтримці корпоративної культури в умовах карантинних обмежень
Підвищення ефективності управління персоналом	Ріст продуктивності праці на 167,6% за період з 2014 по 2018 роки
	Скорочення рівня збитковості та стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції на 117,93%.
	Удосконалення кадрового резерву та збільшення інвестицій у підготовку високоспеціалізованих фахівців

Джерело: систематизовано автором

Результати кадрового аудиту CRH Ukraine демонструють високий рівень адаптивності компанії до зовнішніх викликів, успішну інтеграцію сучасних HR-технологій та ефективність політики управління персоналом.

Результати in-depth interview з директором HR Project Director for Cement AT «Подільський цемент» (табл. 2.30) свідчать про не суттєві зміни в системі менеджменту персоналу з короткостроковими ефектами.

Таблиця 2.30

**Результати in-depth interview з директором HR Project Director for
Cement AT «Подільський цемент»**

Блок питань	До пандемії	Під час пандемії
1) вплив екзогенних шоків на управління персоналом (найм, відбір, навчання)	Уніфікація трудових відносин, об'єднання колективів заводів, комфортна виробнича атмосфера, соціальна відповідальність, нематеріальні стимули (колективні святкування, футбольні турніри, розкриття талантів, майстер-класи для працівників, телемости з колективами по всій Україні).	Підтримка корпоративної культури через телемости з використанням технологій. Відміна масових колективних заходів. Процеси найму працівників залишилися незмінні, проте збільшився рівень віртуальної комунікації.
2) технології в управлінні персоналом;	Електронна пошта, Skype, Zoom, application form via Internet site, mobile phones, social media (Viber, WhatsApp, Telegram, Facebook), CRM system for sales force development and training, online mentoring and training support.	Електронна пошта, Skype, Zoom, application form via Internet site, mobile phones, social media (Viber, WhatsApp, Telegram, Facebook), CRM system for sales force development and training, online mentoring and training support. Менеджери з підбору персоналу збільшили рівень використання технологій для управління працівниками.
3) цінності, продуктивність, ефективність працівників;	Цінність – дружній колектив та позитивна атмосфера через колективні заходи та уніфікацію трудових відносин. Через формування корпоративної культури підвищено рівень потужності виробництва продукції у розмірі 2,1 млн. тонн при номінальній потужності печі 2,2 млн. тонн. Виробництво рекордних обсягів продукції у 2016 році. Найвищі обсяги продажів у 2016-2017 роках.	В короткостроковому періоді персонал відмітив скорочення рівня мотивації через зростання рівня стурбованості, страхів через можливе скорочення. Відділи HR, PR забезпечують комунікацію та проведення зборів для інформування працівників щодо політики управління персоналом в умовах пандемії.
4) система менеджменту персоналу.	Реалізація «Програми Реструктуризації ПАТ «Подільський цемент» та переорієнтація корпоративної культури для уніфікації трудового колективу та відповідності цілям глобальної стратегії сталого розвитку. Система менеджменту включала традиційні методи найму робітників; менторство та програми стажування нових працівників для технологів, механіків, електриків, тощо; підсистему кадрового резерву; підсистему розвитку та підвищення кваліфікації персоналу; підсистему реалізації проектів для розвитку політики управління персоналом.	Система менеджменту доповнена комунікаціями та інформуванням щодо кадрової політики в умовах пандемії з більш активним використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Рівень використання технологій зріс, проте класичні засоби зв'язку залишилися незмінними.

Джерело: систематизовано автор

Питання для проведення in-depth interview та one-to-one представлені у Додатку К.

Серед головних змін: більший рівень використання технологій для комунікації та відміна масових колективних заходів, які посилили рівень значимості дієвої колективної атмосфери для працівників. Через стурбованість та страхи втратити роботу колектив відмітив скорочення рівня мотивації. Політика управління персоналом була спрямована на активне інформування працівників щодо нових умов праці.

CRH Ukraine в умовах поширення вірусу продовжив розвиток персоналу в професійному та особистісному напрямках. Директор HR Project Director for Cement відмічає, що пандемія дала змогу більше зосередитися на навчанні працюючих через потребу персоналу у стабільних доходах, соціальних гарантіях відповідно колективним договорам, в умовах кризи. HR відділ став більше зосереджений на забезпеченні розвитку фахового кадрового резерву, зокрема розвитку технічних вузько-спеціалізованих спеціальностей (техніків, технологів, електриків). Аудит персоналу показав, що менеджери хочуть, можуть і мають бажання витратити більше часу на менторство, покращення постійної щорічної програми стажування для студентів, випускників ВНЗ України.

Це дослідження підтверджує гіпотези щодо впливу зовнішніх шоків на соціальні та технічні характеристики організацій, зокрема в системі кадрового аудиту.

Соціальні змінні, які показав аналіз кадрового аудиту персоналу, пов'язані зі скороченням рівня мотивації, відчуття цінності міжособистісної комунікації. Це пов'язано з підвищеним рівнем тривоги щодо працевлаштування, який змусив працівників тимчасово скоротити рівень професійної активності. Можна очікувати, що в середньостроковому періоді це позначиться на ефективності діяльності компанії.

Рівень використання технологій суттєво зріс, проте організація була готова до більш активного використання через програму переорієнтації на

віртуальні зв'язки по всій Україні для уніфікації трудових ресурсів та формування корпоративної культури та якісного кадрового аудиту.

Результати кадрового аудиту CRH Ukraine демонструють високий рівень адаптивності компанії до зовнішніх викликів, успішну інтеграцію сучасних HR-технологій та ефективність політики управління персоналом. Незважаючи на пандемію та інші екзогенні шоки, компанія змогла утримати стабільність, підвищити продуктивність праці та зміцнити кадровий потенціал. Подальший розвиток кадрової стратегії буде зосереджений на цифровій трансформації, зміцненні корпоративної культури та впровадженні нових методів мотивації персоналу.

Грунтуючись на результатах проведених досліджень, були запропоновані перспективи та стратегічні напрямки розвитку кадрової політики CRH Ukraine:

1. Подальша інтеграція цифрових технологій:

- розширення використання штучного інтелекту та автоматизованих HR-рішень для оптимізації управління персоналом;
- використання Big Data для аналізу ефективності кадрових процесів та ухвалення стратегічних рішень.

2. Удосконалення системи мотивації та розвитку персоналу:

- впровадження гнучких методів роботи, що поєднують онлайн- та офлайн-режими;
- підвищення інвестицій у професійний розвиток персоналу з акцентом на цифрові компетенції.

3. Зміцнення корпоративної культури:

- підвищення ролі внутрішніх комунікацій та зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками;
- посилення нематеріальних мотиваційних механізмів для збереження корпоративної єдності.

Отже, незважаючи на пандемію та інші екзогенні шоки, компанія змогла утримати стабільність, підвищити продуктивність праці та зміцнити

кадровий потенціал. Подальший розвиток кадрової стратегії буде зосереджений на цифровій трансформації, зміцненні корпоративної культури та впровадженні нових методів мотивації персоналу.

Висновки до другого розділу

За результатами проведеного дослідження, представленого у другому розділі дисертації, доцільно зробити наступні висновки.

Досліджено сучасні підходи до організації кадрового аудиту в системі управління ризиками компанії, що включають використання HR-аналітики, оцінку персоналу та вплив кадрових процесів на фінансову стабільність підприємства.

Виконано аналіз ключових елементів оцінки персоналу, серед яких кваліфікаційний рівень, вікова структура, рівень освіти, стаж роботи, а також гендерний баланс. За результатами аналізу підприємств Fozzy Group встановлено, що середньооблікова чисельність працівників у ПрАТ «Сільпо Рітейл» зросла з 600 осіб у 2020 році до 735 осіб у 2023 році, що демонструє тенденцію до розширення штату. Аналогічно, у ТзОВ «Сільпо Фуд» чисельність персоналу збільшилася з 29 000 до 39 000 осіб, що вказує на активний розвиток компанії.

Проаналізовано кваліфікаційну структуру персоналу, за якою висококваліфіковані працівники у ТзОВ «Сільпо Фуд» у 2022 році становили 83,3%, а в ТзОВ «Експансія» – 80,6%. Проте у ПрАТ «Фора Рітейл» спостерігалася стабільність рівня кваліфікованого персоналу, що може свідчити про обмежені можливості кар'єрного зростання або недостатній рівень залучення молодих фахівців, підвищений операційний ризик, потрібен регулярний контроль.

Визначено, що гендерний дисбаланс є поширеним явищем, зокрема в ТзОВ «Сільпо Фуд», де частка чоловіків становила 65%, а жінок – 35%.

Аналогічна ситуація спостерігалася у ТзОВ «Експансія», де частка чоловіків була 62,9%, що може свідчити про специфічні умови праці або відсутність гендерної рівноваги.

Систематизовано вікову структуру персоналу. Найбільшу частку в усіх аналізованих компаніях становлять працівники віком 31-40 років (понад 40%), що свідчить про достатній рівень досвіду, але водночас про ризики кадрового старіння. Наприклад, у ПрАТ «Сільпо Рітейл» частка працівників віком 51-60 років знизилася з 18,3% у 2020 році до 8,4% у 2022 році, що може свідчити про омолодження персоналу.

Оцінено зміни у фонді оплати праці. У ПрАТ «Сільпо Рітейл» він зріс із 5 712 тис. грн у 2020 році до 9 047 тис. грн у 2022 році, що свідчить про зростання середньої заробітної плати та фінансові витрати на персонал. Аналогічно, у ТзОВ «Сільпо Фуд» фонд оплати праці зріс із 2 484 млн грн у 2020 році до 4 677 млн грн у 2022 році.

Запропоновано заходи щодо оптимізації кадрового аудиту, зокрема посилення оцінки ризиків персоналу з використанням цифрових HR-інструментів, розширення можливостей професійного розвитку та адаптації персоналу до змін у бізнес-середовищі. Визначено, що системний підхід до кадрового аудиту дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з фінансовою стабільністю компанії, кадровими ротаціями та ефективністю управління персоналом.

Досліджено значення мотивації як ключового елемента кадрового аудиту, що безпосередньо впливає на ефективність працівників, їхню залученість та стратегічний розвиток компанії.

Виконано аналіз підходів до мотивації персоналу, який підтвердив важливість комплексного стимулювання, що включає фінансові, соціальні, культурні та професійні фактори. Визначено, що кадровий аудит є ефективним інструментом оцінки рівня мотивації, виявлення проблем та розробки дієвих методів стимулювання, що сприяють довгостроковому успіху компанії.

Проаналізовано вплив постпандемічних змін на систему кадрового аудиту, зокрема необхідність оцінки рівня цифрових компетенцій працівників, ефективності дистанційного управління, автоматизації HR-функцій та забезпечення безпечного цифрового середовища. Встановлено, що розвиток цифрових стратегій управління персоналом є критичним чинником успішної адаптації компанії до нової соціо-економічної реальності та забезпечення її стійкого розвитку.

Результати проведеного дослідження були опубліковані у 2 статтях [35]; [3] та 2 тезах конференцій [33]; [90].

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ КАДРОВОГО АУДИТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ КОМПАНІЇ

3.1. Розробка механізму впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії

Кадровий аудит з системою управління ризиками є важливим інструментом стратегічного управління персоналом, що дозволяє оцінити ефективність HR-процесів, виявити потенційні ризики та розробити рекомендації щодо їхнього мінімізації. У сучасних умовах нестабільності та високої конкуренції, впровадження кадрового аудиту, як інструменту системи управління ризиками 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.

Впровадження системи кадрового аудиту в компанії є необхідним елементом для забезпечення стійкості та успішності в умовах непередбачених обставин. На основі результатів проведеного дослідження у попередніх розділах дисертації, 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, дотримання міжнародних стандартів та вимог зовнішнього аудитора 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 «механізм 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 етапи механізму впровадження кадрового аудиту є такі як представлено на рис. 3.1.

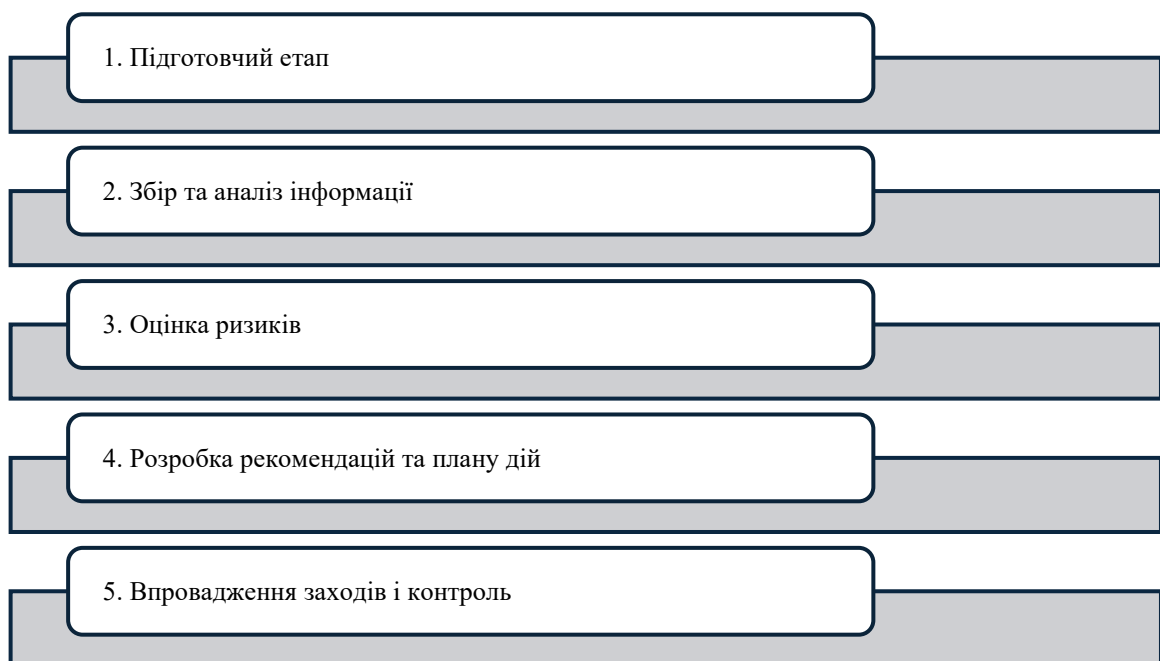


Рис. 3.1. Основні етапи механізму впровадження кадрового аудиту

Джерело: складено автором

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.

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.

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.

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.

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 механізму впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками

компанії рис. 3.2.

Об'єктами механізму впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії є всі працівники компанії, їхній професійний рівень, ефективність виконання обов'язків та кадрові процеси.

Основні елементи механізму впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії					
Об`єкти механізму – весь персонал компанії					
стан кадрового забезпечення		інформаційне забезпечення кадрового аудиту		мотивація персоналу	
Суб`єкти механізму					
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 (дотичні ISO)		Внутрішні політики та інструкції з управління	Вимоги акціонерів, наглядової ради
Функціональні складові механізму					
Фінансова	Операційна	Інформаційна	Комплаєнс (законодавча)	Фізична	Стратегічна
Механізм реалізації кадрового аудиту					
Стратегія реагування (виявлені ризики)		Стратегія прогнозування (передбачення майбутніх ризиків)		Стратегія відшкодування (створення планів мінімізації та навчання)	
Методика оцінки стану 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. 3.2. Основні елементи механізму впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії

Джерело: складено автором

Стан кадрового забезпечення – передбачає аналіз кількісного та якісного складу персоналу, відповідності кваліфікаційних характеристик вимогам посад та оптимальності кадрової структури. Оцінюється наявність дефіцитних спеціальностей, рівень плинності кадрів та здатність персоналу адаптуватися до змін. Важливим аспектом є прогнозування потреб у

персоналі та їхнє стратегічне планування.

Інформаційне забезпечення кадрового аудиту – включає збір, обробку та аналіз інформації про персонал, кадрові процедури, ефективність управлінських рішень. Використання сучасних HR-аналітичних систем дозволяє проводити глибокий аналіз показників продуктивності та рівня задоволеності працівників. Надійність інформації забезпечує відповідність кадрової політики реальним потребам компанії.

Мотивація персоналу – охоплює механізми стимулювання працівників до продуктивної діяльності, їхню лояльність до компанії та залученість у робочі процеси. Важливим є баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами, такими як корпоративна культура, кар'єрні можливості та соціальний пакет. Аналіз рівня мотивації дозволяє оцінити рівень задоволеності працівників і їхній вплив на досягнення стратегічних цілей компанії.

Переходячи від загальної системи управління ризиками до елементів механізму впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії, важливо підкреслити, що людський фактор відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного процесу управління ризиками. Для цього аудит включає оцінку кваліфікації та професійної компетенції персоналу, аналіз відповідності посадових обов'язків вимогам щодо управління ризиками, а також потребу в додатковому навчанні та підвищенні кваліфікації. Також, враховується оцінка мотиваційних чинників, які впливають на продуктивність працівників, адже саме їхня компетентність і відповідальність можуть суттєво знизити ризики компанії на які вони мають вплив, хоч ризик персоналу і входить в вид операційного ризику але саме персонал є найважливішим капіталом компанії, який впливає на ефективність та прибуток компанії. Кадровий аудит забезпечує своєчасне виявлення можливих ризиків, а також ризиків пов'язаних з людським ресурсом, і дозволяє зберегти надійну та стійку систему управління ризиками в компанії.

Суб'єкти механізму впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії є відповідальними за аналіз, впровадження та контроль заходів, що сприяють управлінню кадровими ризиками.

Керівництво підприємства – приймає стратегічні рішення щодо кадрової політики, визначає вектори розвитку кадрових процесів та встановлює ключові показники ефективності. Його роль полягає у створенні сприятливих умов для реалізації кадрової стратегії та підтримки процесу кадрового аудиту. Забезпечує ресурсну базу та політичну підтримку змін у сфері HR.

Відділ управління персоналом – здійснює практичну реалізацію кадрової політики, впроваджує механізми оцінки, мотивації та розвитку персоналу. Його діяльність спрямована на оптимізацію роботи з персоналом, аналіз ефективності кадрових рішень і розробку рекомендацій щодо їхнього покращення. Управління персоналом взаємодіє з іншими суб'єктами системи для збору інформації та формування кадрової звітності.

Служба інформаційної безпеки – гарантує захист конфіденційних даних про працівників та регламентує доступ до кадрової інформації. Запобігає витоку чутливої інформації, що може спричинити кадрові ризики, пов'язані із шахрайством чи неправомірним використанням персональних даних. Взаємодіє з HR-службою для впровадження стандартів безпеки у кадрові процеси.

Незалежні аудиторські фірми – проводять об'єктивну зовнішню оцінку кадрової політики та її відповідності міжнародним стандартам. Їхня участь дозволяє виявити недоліки в управлінні персоналом та надає рекомендації для покращення кадрових процесів. Аудитори взаємодіють із керівництвом підприємства для забезпечення незалежності оцінки.

Юридична служба – контролює відповідність кадрових процесів чинному законодавству та розробляє нормативні документи, які регламентують роботу з персоналом. Вона забезпечує правову захищеність компанії в питаннях трудового права, контрактних відносин та кадрового

діловодства. Взаємодіє з усіма суб'єктами системи для узгодження кадрової політики із законодавчими вимогами.

Служба управління ризиками – здійснює моніторинг всіх ризиків компанії та потенційних кадрових ризиків, аналізує їхній вплив на діяльність компанії та розробляє заходи щодо їхнього мінімізації. Її діяльність спрямована на ідентифікацію загроз, оцінку їхньої критичності та впровадження ефективних механізмів реагування. Взаємодіє з управлінням персоналом та керівництвом підприємства для створення стратегії управління кадровими ризиками.

Організаційна структура *Служби управління ризиками* в компанії визначається з метою забезпечення систематичного і цілеспрямованого підходу до ідентифікації, оцінки та управління ризиками на всіх рівнях організації з відповідальними власниками ризиків, а впровадження ШІ сприяє підвищенню прозорості процесу кадрового аудиту. Завдяки використанню зрозумілих і верифікованих алгоритмів можна мінімізувати вплив людського фактору на прийняття рішень, зменшуючи ризик упередженості або помилок. Це важливо для збереження довіри до результатів аудиту та подальших рішень, прийнятих на його основі.

На високорівневому рівні, відповідальність за стратегічне управління ризиками лежить на раді директорів (наглядовій раді), яка визначає загальні принципи та стратегії управління ризиками, враховуючи стратегічні цілі та місію компанії.

Для конкретного впровадження стратегії управління ризиками, компанії створюють спеціалізовані структурні одиниці на чолі з головним ризик-менеджером. *Служба управління ризиками* відповідає за розробку та впровадження конкурентних механізмів виявлення, вимірювання, ініціювання, моніторингу та пом'якшення ризиків. Цей відділ також взаємодіє з іншими відділами організації, забезпечуючи координацію та взаємодію у контексті загальної стратегії. Додатково, важливо враховувати активну участь різних рівнів керівництва та фахівців на різних рівнях

організаційної структури. Комітети з ризиків, які включають представників різних департаментів та спеціалізовані ролі, відіграють важливу роль у виявленні та управлінні ризиками на конкретних рівнях бізнес-процесів. Інтеграція управління ризиками в щоденні операційні процеси та рішення, допомагає забезпечити системність та впевненість у вирішенні потенційних труднощів з якими стикається компанія.

Відповідальний за оцінку ризиків - ризик-менеджер, який підпорядковується безпосередньо Наглядовій раді (раді директорів, акціонеру), має відповідні повноваження щодо доступу до інформації, необхідної для оцінки ризиків та є відповідальним за:

- виявлення, визначення, оцінку ризиків;
- збір необхідної інформації для здійснення оцінки ризиків та забезпечення безперервного контролю за ризиками;
- розробку та актуалізацію модулів ризиків для моделювання ризиків;
- контроль за порушенням допустимих меж ризиків (лімітів ризиків);
- використання ШІ для швидкого аналізу, прозорості, упередженості;
- проведення стрес-тестування (прогноз ризиків з використанням ШІ);
- надання рекомендацій виконавчому органу, щодо врегулювання ризиків;
- надання звітів, щодо проведеної роботи, а також щодо розміру капіталу, необхідного для покриття неочікуваних збитків пов'язаних із ризиками;
- надання пропозицій, щодо заходів покращення ефективності СУР.

Власник ризику - особа, що відповідає за всі аспекти управління певними ризиками, які притаманні його роботі, включаючи зниження ймовірності та / або потенційного впливу загрози або збільшення ймовірності та / або потенційної вигоди від реалізації можливостей.

Комітет з ризиків - комітет організації, що визначає стратегію і стандарти організації з управління ризиками, бере участь у розгляді основних параметрів виділених ризиків, а також здійснює постійний моніторинг ефективності процесу управління ризиками, приймає рішення

щодо нестандартних ситуацій в СУР.

Суб'єкти механізму впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії 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 механізму впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії. Нормативно-правове регулювання кадрового аудиту забезпечує дотримання законодавчих вимог, стандартів і внутрішніх регламентів, що визначають порядок 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.

Закони України, законодавчі нормативні документи. Українське законодавство встановлює основні принципи та вимоги до кадрового аудиту, визначаючи права та обов'язки роботодавців і працівників. Основні нормативно-правові акти включають: Кодекс законів про працю України [109]; Закон України "Про зайнятість населення" [110]; Закон України "Про охорону праці" [35]; Закон України "Про захист персональних даних" [13] та інші. Дотримання цих нормативних документів є обов'язковим для всіх суб'єктів господарювання та забезпечує правову основу кадрового аудиту.

Міжнародні стандарти з питань кадрового аудиту (ISO). Міжнародні стандарти встановлюють загальні принципи та найкращі практики кадрового аудиту, що допомагають підприємствам оптимізувати кадрові процеси та забезпечити їх відповідність світовим вимогам. Основні стандарти включають: ISO 9001 "Системи менеджменту якості"; ISO 30414 "Управління людським капіталом – керівництво з внутрішньої та зовнішньої звітності" [112] та ISO 45001 "Система управління охороною праці та безпекою". Використання міжнародних стандартів підвищує конкурентоспроможність компанії, забезпечує ефективність кадрового управління та сприяє довгостроковому розвитку організації.

Внутрішні політики та інструкції з управління. Кожна компанія розробляє внутрішні політики та інструкції, що регулюють кадрові процеси та забезпечують відповідність внутрішнім і зовнішнім нормативним вимогам. Основні документи включають: Положення про кадрову політику; Посадові інструкції; Регламенти оцінки персоналу; Політика конфіденційності та захисту персональних даних та інші. Дотримання внутрішніх політик сприяє підвищенню ефективності кадрового управління, зменшує ризики конфліктів та забезпечує стабільність у роботі персоналу. Більш детально про внутрішній документообіг в межах системи організації кадрового аудиту як складової системи управління ризиками представлено у п.3.2 дисертації.

Вимоги акціонерів, наглядової ради. Акціонери та наглядові ради формують додаткові вимоги до кадрового аудиту, прийняття або утримання ризиків компанії, орієнтовані на забезпечення прозорості управління персоналом і підвищення ефективності роботи компанії. Вони можуть включати: контроль за рівнем залученості та продуктивності працівників; аналіз ризиків, пов'язаних із персоналом; звітність перед акціонерами тощо. Врахування вимог акціонерів і наглядових рад дозволяє компанії ефективно управляти людським капіталом та підвищувати її інвестиційну привабливість.

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 механізму впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії. 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, відповідності нормам та оптимального використання кадрового потенціалу компанії.

Фінансова складова кадрового аудиту оцінює ефективність витрат на персонал, розрахунок заробітної плати та використання бюджету на HR-процеси. Аналізується співвідношення витрат на працівників із продуктивністю їхньої роботи, виявляються неефективні фінансові витрати та потенційні можливості для їхньої оптимізації. Фінансова складова також передбачає контроль відповідності фінансових операцій з персоналом законодавчим вимогам і внутрішнім регламентам.

Операційна складова аналізує ефективність управління кадрами, рівень продуктивності працівників та ефективність кадрових процесів. Вона допомагає виявити проблеми у робочих процесах, оцінити якість управління персоналом та розробити стратегії їхнього вдосконалення. Важливим аспектом є аналіз навантаження на персонал та ефективності роботи команд.

Інформаційна складова зосереджується на управлінні кадровими даними, їхній безпеці та точності. Вона включає аналіз систем зберігання інформації, доступу до кадрових даних і їхнього використання в аналітиці. Також проводиться аудит ефективності інформаційних HR-систем та рівня їхньої автоматизації.

Комплаєнс (законодавча) складова оцінює відповідність кадрових процесів чинному законодавству та внутрішнім політикам компанії. Аналізуються трудові договори, відповідність нормам охорони праці, соціальним гарантіям та дотриманню антикорупційних вимог. Важливим є також відповідність компанії міжнародним стандартам з питань кадрового управління.

Фізична складова кадрового аудиту зосереджена на забезпеченні комфортних і безпечних умов праці. Вона охоплює аналіз робочих місць, дотримання норм безпеки та ергономіки, відповідність офісних приміщень потребам працівників. Особлива увага приділяється оцінці ризиків для здоров'я та безпеки персоналу.

Стратегічна складова кадрового аудиту оцінює відповідність кадрової політики довгостроковим цілям компанії. Аналізується ефективність HR-стратегії, планування потреб у персоналі та рівень адаптації компанії до змін на ринку праці. Також досліджуються кар'єрні можливості для персоналу та заходи з розвитку талантів.

За результатами проведеного дослідження, були систематизовані основні інструменти оцінки, які можуть бути використані для різних функціональних складових механізму впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії та інструменти оцінки персоналу (табл. 3.1).

Всі складові механізму впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії 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.

Таблиця 3.1

Функціональні складові механізму впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії 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: складено автором

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

Механізм реалізації кадрового аудиту. Механізм реалізації кадрового аудиту базується на стратегічному підході до оцінки, аналізу та мінімізації ризиків, пов'язаних з персоналом компанії. 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.

Стратегія реагування передбачає оперативні заходи щодо виявлених кадрових ризиків, що вже проявилися або знаходяться у стадії розвитку. Вона включає швидке прийняття рішень для мінімізації негативних наслідків та запобігання подальшому поширенню проблеми. Основні методи реалізації цієї стратегії включають коригування політик компанії, проведення внутрішніх розслідувань та впровадження нових процедур безпеки.

Реалізація цієї стратегії залежить від рівня серйозності ризику. Наприклад, у випадку виявлення шахрайства серед персоналу компанії застосовуються жорсткі дисциплінарні заходи, включаючи розірвання контрактів або звернення до правоохоронних органів. Якщо проблема полягає у зниженні мотивації працівників, компанія може терміново змінити систему стимулювання або організувати додаткові заходи для підвищення лояльності персоналу.

Стратегія прогнозування спрямована на ідентифікацію та оцінку потенційних кадрових ризиків до їхнього фактичного прояву. Вона базується на аналізі тенденцій, збиранні аналітичних даних та моделюванні можливих сценаріїв розвитку подій у сфері кадрового управління. Використання цієї стратегії дозволяє організації проактивно впроваджувати коригувальні заходи та зменшувати ймовірність виникнення негативних наслідків.

Реалізація цієї стратегії передбачає використання аналітичних інструментів, таких як прогнозна аналітика, моделювання ризиків і аналіз кадрових трендів. Наприклад, якщо аналіз показує підвищену плинність кадрів у певному підрозділі, компанія може заздалегідь вжити заходів щодо покращення умов праці або перегляду політики компенсацій. Важливим

елементом прогнозування також є моніторинг рівня задоволеності працівників через регулярні опитування та інтерв'ю.

Стратегія відшкодування спрямована на мінімізацію довгострокових наслідків кадрових ризиків шляхом розробки заходів для відновлення продуктивності, лояльності та загальної стабільності персоналу. Вона передбачає впровадження програм підтримки, навчання, соціальної адаптації та реабілітації персоналу після виникнення критичних ситуацій.

Реалізація цієї стратегії залежить від характеру ризику. Наприклад, якщо організація пережила масове скорочення персоналу, важливо впровадити програми психологічної підтримки для тих, хто залишився в компанії, щоб запобігти синдрому "виживших". Якщо причиною кадрової кризи стали недостатні навички персоналу, ефективним рішенням буде розробка та впровадження навчальних програм, що дозволять швидко усунути дефіцит компетенцій. У випадку судових суперечок із працівниками можуть бути розроблені компенсаційні механізми, що сприятимуть мирному врегулюванню конфліктів.

Усі три стратегії взаємодіють між собою, забезпечуючи комплексний підхід до управління 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 реалізації кадрового аудиту 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.

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.

Таблиця 3.2

**Основні завдання, методи контролю та вплив на управління
складових діагностики стану механізму впровадження кадрового
аудиту як інструменту управління ризиками компанії**

Складові	Основні завдання	Методи контролю	Вплив на управління
Поточна оцінка ефективності кадрових процесів (СУР) – 2 лінія захисту	оцінка ефективності системи підбору персоналу, аналіз задоволеності працівників, виявлення потенційних ризиків, пов'язаних із кадрами	регулярні звіти та аналітичні огляди, використання HR-метрик, анкетування персоналу, оцінка рівня плинності кадрів	дозволяє оперативно виявляти проблемні зони, приймати рішення щодо оптимізації кадрової політики, впроваджувати коригувальні заходи
Внутрішній аудит кадрової політики та процесів – 3 лінія захисту	перевірка відповідності кадрових процесів внутрішнім нормативним документам, аналіз ефективності системи навчання, підвищення кваліфікації персоналу, оцінка механізмів мотивації	аналіз кадрової документації, аудит розрахунку заробітної плати, перевірка відповідності корпоративним стандартам, оцінка реалізації HR-стратегії	сприяє виявленню недоліків у кадровій політиці, оптимізації процедур, забезпеченню відповідності HR-менеджменту корпоративним стандартам
Незалежний зовнішній аудит кадрової політики та процесів – 3 лінія захисту	аналіз відповідності кадрових процесів міжнародним стандартам (ISO, GRI, ESG), перевірка дотримання трудового законодавства, оцінка рівня безпеки персональних даних	зовнішня перевірка кадрових документів, інтерв'ю з керівниками HR-департаментів, аудит відповідності міжнародним рекомендаціям, перевірка рівня прозорості кадрової політики	дозволяє отримати незалежну оцінку кадрової політики, запровадити передові міжнародні практики, підвищити довіру інвесторів та акціонерів.

Джерело: складено автором

Усі елементи механізму впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії 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 аспектах: правового, економічного, кадрового та інформаційного. Механізм реалізації кадрового аудиту забезпечує циклічність процесу управління ризиками, де діагностика, прогнозування та реагування дозволяють мінімізувати негативні наслідки для компанії.

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

Важливо зазначити, що впровадження ІІІ сприяє підвищенню прозорості процесу кадрового аудиту, таким чином, інтеграція ІІІ у процес кадрового аудиту є необхідним кроком для створення надійної системи управління ризиком. Вона забезпечує не лише підвищення точності та оперативності аналізу, але й сприяє побудові культури постійного вдосконалення, яка стає основою для стійкого розвитку організації. У світі, де зміни відбуваються з неймовірною швидкістю, саме технології, які підсилюють людський потенціал, стають запорукою ефективного управління та збереження конкурентоспроможності. Приклад основних напрямків можливості застосування ІІІ в системі організації кадрового аудиту (табл. 3.3).

**Основні напрямки застосування ІІІ для реалізації механізму
впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками
компанії**

Напрямок	Опис
Автоматизація рутинних процесів	Обробка та аналіз великих масивів кадрових даних
	Формування стандартних звітів та документів
	Моніторинг показників ефективності персоналу
	Відстеження дотримання нормативних вимог
Предиктивна аналітика	Прогнозування ризиків плинності кадрів
	Виявлення потенційних проблем з персоналом
	Оцінка ймовірності успішної адаптації нових співробітників
	Передбачення потреб у навчанні та розвитку
Інтелектуальний рекрутинг	Автоматичний скринінг резюме
	Оцінка відповідності кандидатів вимогам
	Прогнозування успішності кандидатів
	Персоналізовані рекомендації щодо найму
Оптимізація HR-процесів	Intelligent workflow automation
	Чат-боти для комунікації з співробітниками
	Автоматизація рутинних HR-операцій
	Цифрові помічники для HR-фахівців
Аналіз емоційного стану та залученості	Sentiment analysis комунікацій
	Оцінка рівня задоволеності роботою
	Виявлення ризиків вигорання
	Моніторинг корпоративної культури
Персоналізоване навчання	Адаптивні навчальні програми
	Індивідуальні траєкторії розвитку
	Оцінка ефективності навчання
	Рекомендації щодо skill gap
Compliance monitoring	Автоматична перевірка відповідності вимогам
	Виявлення порушень
	Попередження ризиків
	Формування звітності

Джерело: складено автором

Впровадження технологій ІІІ в систему організації кадрового аудиту представляє собою комплексну трансформацію традиційних підходів до управління персоналом та оцінки його ефективності.

**Перспективи розвитку штучного інтелекту для реалізації механізму
впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками
компанії**

Напрямок	Опис
Розширення функціональності	Нові алгоритми аналізу даних
	Удосконалення предиктивних моделей
	Розширення можливостей автоматизації
	Інтеграція з новими джерелами даних
Підвищення точності	Покращення якості прогнозів
	Зниження помилок
	Підвищення релевантності рекомендацій
	Удосконалення алгоритмів
Розширення сфер застосування	Нові області HR
	Міжгалузева адаптація
	Кастомізація під специфічні потреби
	Інтеграція з новими технологіями

Джерело: складено автором

Проведення дослідження демонструє, що використання ШІ створює нові можливості для оптимізації кадрових процесів та підвищення якості кадрових рішень. Незважаючи на широкі можливості автоматизації, важливо зберігати оптимальний баланс між алгоритмічними рішеннями та експертною оцінкою власників ризиків (фахівців в цій області).

3.2. Методика оцінки стану механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії

Враховуючи необхідність здійснення оцінки стану механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії, автором було запропоновано методичний підхід, згідно з яким оцінку стану зазначеного механізму автор пропонує здійснювати у такій послідовності (рис. 3.3):

- 1) аналіз складу та структури механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками;

- 2) оцінка особливостей функціонування механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками;
- 3) аналіз взаємодії системи з внутрішнім та зовнішнім середовищем;
- 4) визначення якісних та кількісних індикаторів оцінки стану механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками (рис. 3.4);
- 5) формування інтегрального показника оцінки стану механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками та його характеристик.

Під поняттям «методика оцінки стану механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками» автор пропонує розуміти сукупність науково обґрунтованих підходів, аналітичних інструментів і діагностичних методів, спрямованих на визначення стану, ефективності та ризиків у кадровій сфері компанії. Вона охоплює оцінку кадрових процесів, рівня відповідності персоналу стратегічним цілям підприємства, виявлення ключових факторів ризику та розробку заходів щодо їхньої мінімізації.

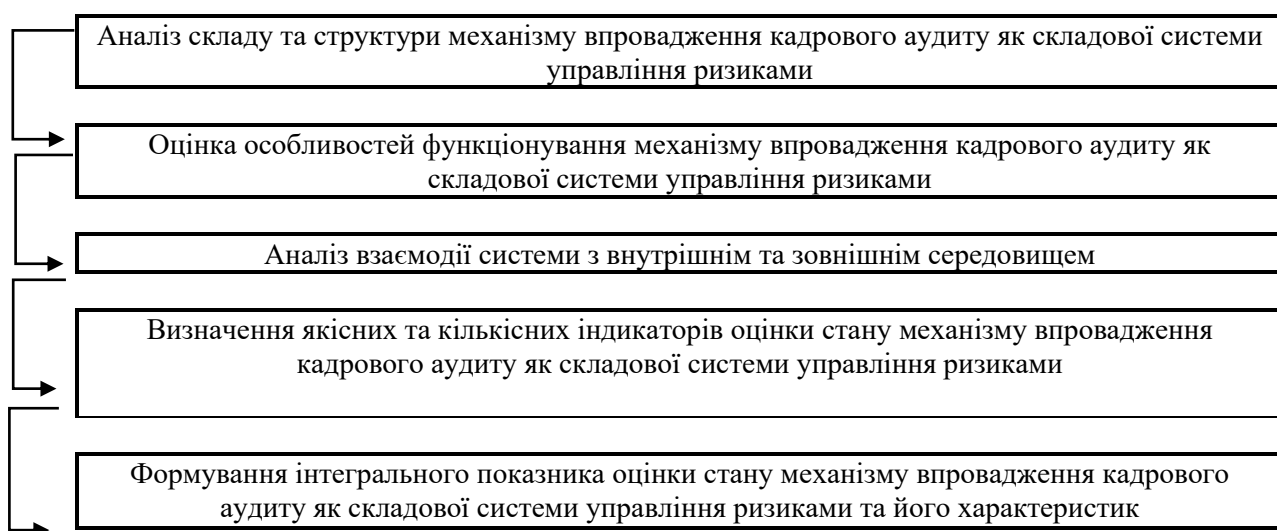


Рис. 3.3. Модель оцінки стану механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії

Джерело: складено автором

Аналіз факторів ризику персоналу, складу та структури оцінки кадрового аудиту, автор пропонує порівняти шляхом проведення аналізу існуючої СУР та оцінки ризику персоналу за допомогою кадрового аудиту на підприємствах наведеними у розділі 2 дисертації з застосуванням можливості ІІІ.

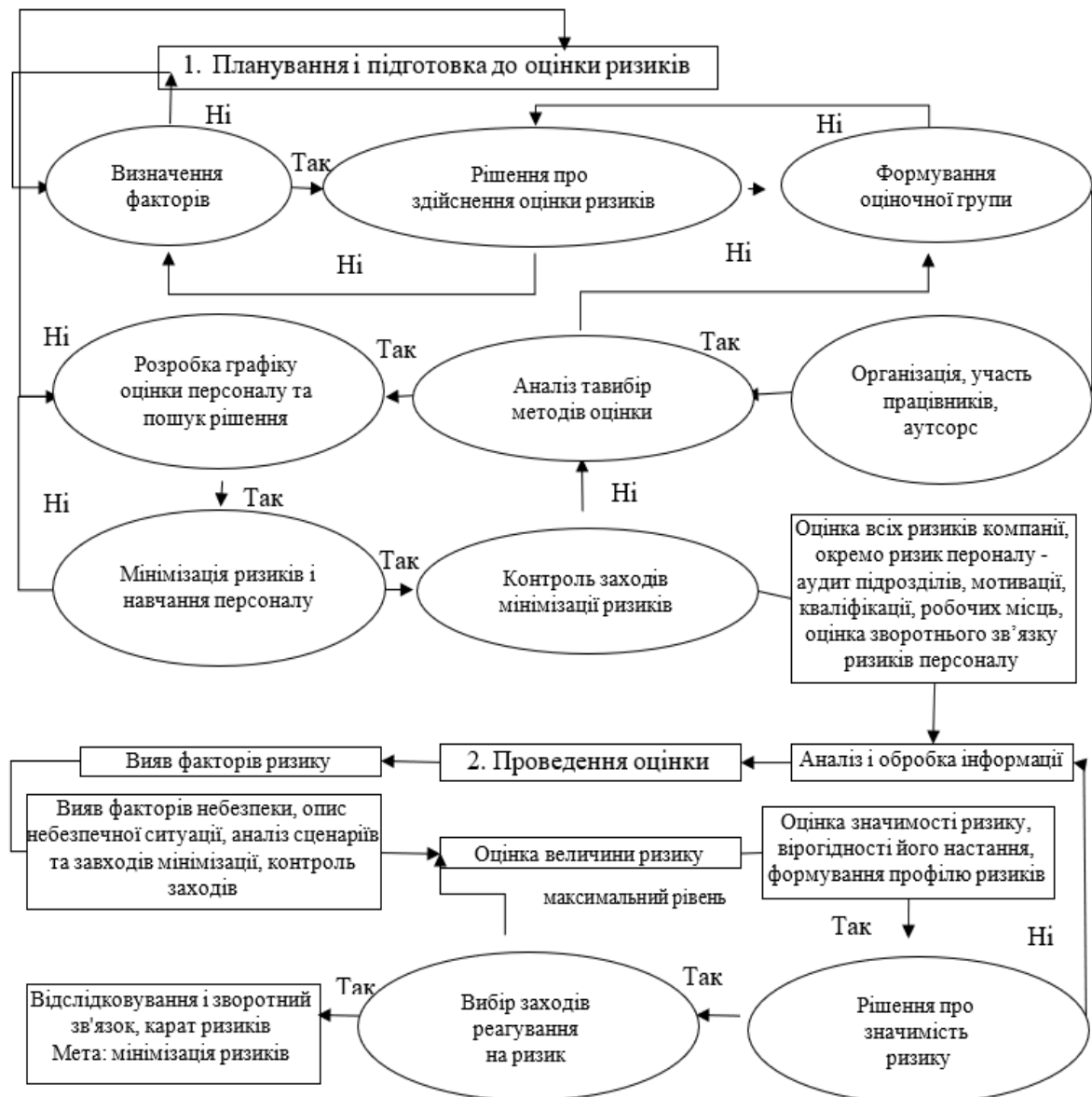


Рис. 3.4. Алгоритм визначення якісних та кількісних індикаторів факторів та оцінки стану механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії

Джерело: складено автором

Ефективність процесу праці визначається показником продуктивності праці, кількістю продукції або послуги, які виготовляються працівником за одиницю часу. Використання продуктивності праці в якості критерій ефективності дає можливість оцінки результатів трудової діяльності, як організації в цілому, так і окремих співробітників [36]. Знайдені у процесі аналізу невідповідності пропонуємо відзначати, як загрози, що впливають на стан системи та оцінювати відповідно.

Для аналізу взаємодії системи організації кадрового аудиту, як складової системи управління ризиками підприємств із впливом внутрішніх та зовнішніх факторів ризику автор пропонує скористатись розробленою автором методикою.

Модель функціональних складових системи організації кадрового аудиту як складової системи управління ризиками підприємств представлена автором на рис. 3.5.

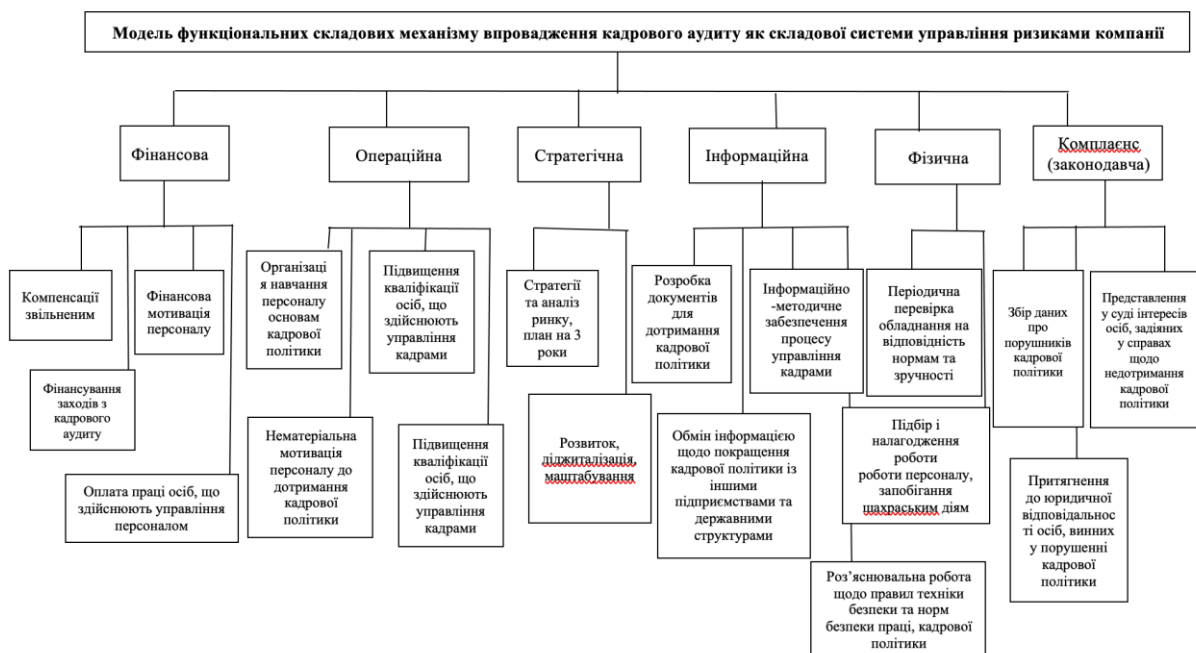


Рис. 3.5. Модель функціональних складових механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії

Джерело: складено автором

Визначення якісних та кількісних індикаторів оцінки стану механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії пропонуємо здійснювати в межах зазначеної методики (рис. 3.3). Методика оцінки механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії являє собою біномну модель, що дозволяє за окремими параметрами оцінити стан кадрового аудиту в розрізі функціональних складових системи організації кадрового аудиту як складової системи управління ризиками. Запропонована біномна модель передбачає оцінювання параметрів на основі відповідей на передбачені запитання «так/ні», які оцінюються як «1» бал за відповідь «так» або «0» балів за відповідь «ні».

Грунтуючись на функціональних складових механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії (див. рис. 3.5), були виокремлені відповідні показники (табл. 3.5-3.10). Показники оцінки фінансової складової механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Показники оцінки фінансової складової механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії

Показники факторів ризику	Позначення	Відповідає вимогам (1)	Не відповідає вимогам (0)
Відсутність штрафних санкцій органів державного нагляду за останній рік	Ко.ф.1		
Зростання суми коштів на забезпечення заходів навчання персоналу та підвищення їх кваліфікації (внутрішні події)	Ко.ф.2		
Наявність закладених у кошторис коштів на додаткову мотивацію персоналу	Ко.ф.3		
Наявність закладених у кошторис коштів на проведення зовнішнього навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Ко.ф.4		
Наявність закладених у кошторис коштів на проведення зовнішнього аудиту оцінки стану системи управління персоналом	Ко.ф.5		
Разом	Ко.ф.		

Джерело: складено автором

Показники оцінки операційної складової механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії

наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Показники оцінки операційної складової механізму впровадження
кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії**

Показники факторів ризику	Позначення	Відповідає вимогам (1)	Не відповідає вимогам (0)
У штатному розписі передбачена наявність структурного підрозділу або фахівця з питань підтримки персоналу (people partner)	Ко.о.1		
Працівники мають можливість висловити свою думку, як відкрито, так і за допомогою анонімного подання скарги, щодо умов роботи, відношення та комфортності праці	Ко.о.2		
Фахівці та керівництво відповідають кваліфікаційним вимогам та кваліфікаційної придатності займаним посадам.	Ко.о.3		
На регулярній основі проводиться оцінювання працівників за допомогою оцінки 360 (суміжні підрозділи)	Ко.о.4		
Залученість персоналу в життєдіяльність компанії	Ко.о.5		
Разом	Ко.о.		

Джерело: складено автором

Показники оцінки комплаєнс (законодавчої) складової механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Показники оцінки комплаєнс (законодавчої) складової механізму
впровадження кадрового аудиту як складової системи управління
ризиками компанії**

Показники факторів ризику	Позначення	Відповідає вимогам (1)	Не відповідає вимогам (0)
Наявність нормативних документів з конфіденційної інформації	Ко.к.1		
Наявність документації з питань безпеки та інструкція з надзвичайних ситуацій ВСР (Business continuity plan)	Ко.к.2		
Наявність цілодобової охорони, заходів збереження документації	Ко.к.3		
Наявність штрафів та приписів за останній рік, щодо безпеки персоналу	Ко.к.4		
Наявність скарг та позовів зі сторони персоналу до суду в зв'язку з діяльністю компанії	Ко.к.5		
Разом	Ко.к.		

Джерело: складено автором

Показники оцінки інформаційної складової системи механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Показники оцінки інформаційної складової механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії

Показники факторів ризику	Позначення	Відповідає вимогам (1)	Не відповідає вимогам (0)
Наявність додаткових серверів, хмарних сховищ або резервних серверів для зберігання даних	Ко.і.1		
Наявність документації з виявів факторів кібер атаки на сервер та дії при таких інцидентах	Ко.і.2		
Наявність ролей та засобів подвійних ідентифікацій (паролей згідно ролей)	Ко.і.3		
Наявність внутрішніх положень з питань інформаційної безпеки	Ко.і.4		
Наявність регулярного навчання персоналу з питань інформаційної безпеки (кібербезпеки)	Ко.і.5		
Разом	Ко.і.		

Джерело: складено автором

Показники оцінки фізичної складової механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії наведені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Показники оцінки фізичної складової системи механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії

Показники факторів ризику	Позначення	Відповідає вимогам (1)	Не відповідає вимогам (0)
Наявність документів та інструкцій при використанні генераторів для безперервної роботи при блекаутах	Ко.фш.1		
Наявність нормативних документів, які описують та надають інструкцію, щодо роботи протипожежних засобів безпеки в компанії	Ко.фш.2		
Наявність служби безпеки та методів перевірки персоналу, щодо шахрайських дій та рівня кваліфікації	Ко.фш.3		
Наявність журналів реєстрації проведення інструктажів з питань ризиків фізичних втручань та шахрайських дій	Ко.фш.4		
Наявність санітарно-побутових приміщень та роботи з ними на підприємстві	Ко.фш.5		
Разом	Ко.фш.		

Джерело: складено автором

Показники оцінки стратегічної складової системи механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії наведені в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Показники оцінки стратегічної складової системи механізму
впровадження кадрового аудиту як складової системи управління
ризиками компанії**

Показники факторів ризику	Позначення	Відповідає вимогам (1)	Не відповідає вимогам (0)
Наявність необхідних дозволів (Доручень) на проведення операційної діяльності персоналу	Ко.с.1		
Наявність кваліфікаційних вимог до ТОП менеджерів, управлінців на підприємстві	Ко.с.2		
Регулярна оцінка управлінців та ефективності роботи їх та їх підрозділу	Ко.с.3		
Наявність стратегій компанії та план розвитку на майбутні 3 роки	Ко.с.4		
Наявність маркетингових аналізів, звітів, щодо ринку конкурентів подібних організацій	Ко.с.5		
Разом	Ко.с.		

Джерело: складено автором

За результатами експертного опитування власників ризиків кожному з показників була присвоєна питома вага в залежності від його впливу на стан механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**Питома вага показників оцінки стану механізму впровадження
кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії**

	Назва показника	Питома вага
Ко.ф.	Показники оцінки фінансової складової системи організації кадрового аудиту як складової системи управління ризиками	0,2
Ко.о.	Показники оцінки операційної складової системи організації кадрового аудиту як складової системи управління ризиками	0,15
Ко.к.	Показники оцінки комплаєнс (законодавчої) складової системи організації кадрового аудиту як складової системи управління ризиками	0,2
Ко.і.	Показники оцінки інформаційної складової системи організації кадрового аудиту як складової системи управління ризиками	0,15
Ко.т.	Показники оцінки фізичної складової системи організації кадрового аудиту як складової системи управління ризиками	0,15

Ко.с	Показники оцінки стратегічної складової системи організації кадрового аудиту як складової системи управління ризиками	0,15
	Разом	1

Джерело: складено автором

Загальна оцінка відповідності нормативам стану механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії визначається за формулою:

$$K_o = \sum_{i=1}^6 P_i K_i \quad (1.1)$$

де: P_i – питома вага кожного коефіцієнту; K_i – показники оцінки функціональних складових механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії, наведені у табл. 3.3-3.8.

Отриманий результат характеризуватиме відповідність нормативам стану механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії за такими критеріями (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

**Критерії відповідності нормативам стану системи механізму
впровадження кадрового аудиту як складової системи управління
ризиками компанії**

Ранг	Характеристика	Бал
А	Стан механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії повністю відповідає встановленим нормативам	5,0
Б	Стан механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії відповідає встановленим нормативам, але є тенденції до його погіршення	4,50-4,75
В	Стан механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії відповідає встановленим нормативам, але наявні певні недоліки, які були усунені під час проведення внутрішнього адміністративного контролю	3,50-3,75
Г	Стан механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії відповідає встановленим нормативам, але наявні певні недоліки, які були усунені під час проведення зовнішнього державного або відомчого контролю	2,50-2,75
Д	Стан механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії не відповідає встановленим нормативам	До 2,50

Джерело: складено автором

Отриманий результат оцінки стану механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії використовується під час діяльності організації.

З метою апробації запропонованої методики оцінки стану механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії було проаналізовано п'ять рітейлових підприємств України. До участі у дослідженні були запрошені керівники підприємств, працівники яких брали участь в опитуваннях, результати якого описані та наведені у розділі 2 дисертації. Результати проведеної оцінки узагальнено у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Результати оцінки стану механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компаній України

№	Назва підприємства	Проміжні результати оцінки			Узагальнений результат оцінки		Вид аудиторського висновку
		Ко	Кф	Кс	бал	клас	
1.	ТзОВ “Сільпо Фуд”	5,0	3,65	5,0	13,65	А	позитивний
2.	ПрАТ “Фора Рітейл”	4,85	3,75	4,65	13,25	А	позитивний
3.	ТзОВ “Експансія”	2,9	1,15	3,65	7,7	В	умовно-позитивний
4.	“Експансія Рітейл”	4,85	3,75	4,65	13,25	А	позитивний
5.	ПАТ “Сільпо Рітейл”	2,95	2,5	4,1	9,55	Б	умовно-позитивний
6.	АТ «Подільський цемент»	3,8	3,4	3,1	10,5	В	умовно-позитивний

Джерело: складено автором

Отже, запропонована автором методика оцінки механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії є універсальною для всіх підприємств та може бути використана на практиці.

3.3. Інформаційне забезпечення впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії

Ефективність функціонування системи організації кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії значною мірою залежить від якості її інформаційного забезпечення. Важливою складовою цього процесу є документарне забезпечення, яке регламентує заходи з попередження можливих негативних ситуацій і сприяє впровадженню культури управління ризиками. Це включає усвідомлення кожним співробітником важливості дотримання внутрішніх та зовнішніх нормативних вимог, а також запобігання ризикам у сферах фінансів, стратегічного планування, інформаційної безпеки, фізичних аспектів, комплаєнсу та операційних процесів. Важливим фактором є також ефективна служба управління ризиками, яка забезпечує контроль та зниження потенційних загроз.

Системний підхід до управління персоналом у контексті мінімізації кадрових ризиків за допомогою кадрового аудиту є особливо актуальним. Дослідження показують, що більшість респондентів із різних галузей вважають кадрові ризики значними факторами впливу на ефективність роботи компанії. Однак, значна частина працівників залишається незадоволеною кадровою політикою, зокрема відсутністю зворотного зв'язку, недостатньою прозорістю документації та невизначеністю щодо прийнятих рішень, що сприяє виникненню кадрових ризиків.

Запропонований системний підхід до документарного забезпечення кадрового аудиту повинен охоплювати такі напрями:

- *оцінка ризику руху робочої сили* (плинність кадрів, прийом на роботу, звільнення, заміщення, адаптація та супроводження працівників);
- *оцінка ризику конфіденційності та захисту персональних даних* (запобігання інцидентам, забезпечення кібербезпеки);

- *оцінка фінансової складової кадрового аудиту* (управління витратами, бюджетування витрат на персонал);
- *оцінка операційної складової кадрового аудиту* (ефективність кадрових процесів, оцінка продуктивності та управління персоналом);
- *оцінка законодавчої складової кадрового аудиту* (відповідність трудового законодавства, регулювання трудових відносин);
- *оцінка інформаційної складової кадрового аудиту* (управління кадровими даними, зберігання та використання інформації);
- *оцінка стратегічної складової кадрового аудиту* (планування розвитку персоналу, кадрова політика компанії);
- *оцінка інших значущих кадрових ризиків*, які визначає компанія відповідно до специфіки діяльності.

Інформаційне забезпечення кадрового аудиту передбачає використання нормативно-правових актів, галузевих стандартів, а також внутрішньої документації підприємства – політик, регламентів, методик та інструкцій. Це дозволяє компаніям адаптувати систему управління ризиками до своїх потреб, обираючи відповідний формат документування, контролю та поширення кадрових політик. Основні процеси та процедури, що забезпечують ефективне функціонування кадрової системи підприємства, підлягають фіксації та регулюванню відповідно до принципів системного управління персоналом.

Основні процеси та процедури щодо забезпечення функціонування системи організації праці персоналу на підприємстві, які підлягають документуванню, наведено у табл. 3.14.

Аналіз нормативно-правових актів та сучасних підходів до документарного забезпечення діяльності організацій у сфері управління кадровими ризиками дозволив сформулювати авторське трактування поняття "кадровий аудит".

Під цим поняттям пропонується розуміти комплекс методів і принципів, що використовуються для об'єктивної перевірки відповідності

працівників цілям та завданням їхньої організації. Це не лише перевірка документів, а й оцінка професійного потенціалу працівників, аналіз досягнень у сфері управління знаннями, а також визначення дисбалансів у кадровій структурі та їх усунення. Крім того, кадровий аудит передбачає врахування фінансових та правових аспектів діяльності підприємства, моніторинг рівня вмотивованості кадрів та розробку механізмів оперативного реагування на "слабкі місця" в кадровій політиці, спрямованих на підтримку та розвиток персоналу.

Таблиця 3.14

Основні процеси та процедури щодо функціонування системи організації кадрового аудиту як складової системи управління ризиками

Процеси	Розподіл ключових управлінських прав та обов'язків щодо забезпечення функціонування кадрового аудиту		Навчання з загальних питань з аудиту персоналу	Управління факторами ризику, загрозами що пов'язані з особливістю діяльності підприємств	Контроль за станом системи організації кадрового аудиту	Створення та реалізація програм поліпшення стану умов праці на підприємствах персоналу
Процедури	Розробка положень, методик, інструкцій, переліків та інших внутрішніх документів, що використовуються в рамках забезпечення функціонування системи кадрового аудиту.	Призначення відповідальних осіб з питань кадрового аудиту	Залучення персоналу до процесу забезпечення функціонування підсистеми організації роботи ключового персоналу.	Управління зовнішніми законодавчими та нормативно-правовими актами, а також внутрішніми документами, що використовуються для забезпечення досягнення стратегічних цілей компанії	Ідентифікація та оцінка існуючих загроз компанії з ризику персоналу	Інформування персоналу щодо зворотнього зв'язку та зустрічей one to one

Джерело: складено автором

Основна мета кадрового аудиту, на думку автора, полягає у створенні ефективної системи документообігу, яка базується на чинних державних нормативно-правових актах, міжнародних стандартах управління

персоналом та рекомендаціях. Така система має забезпечувати необхідну та достатню інформаційну базу для професійних потреб кадрових спеціалістів. Вона також повинна сприяти виявленню, оцінці та мінімізації ризиків, з якими стикається компанія в процесі своєї діяльності, зокрема шляхом використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект.

Документообіг у межах системи організації кадрового аудиту передбачає комплексну систематизацію всієї документації, що стосується кадрових процесів підприємства. Це включає нормативні акти, внутрішні регламенти, посадові інструкції, систему звітності та інші документи, що забезпечують ефективне управління персоналом та його відповідність стратегічним завданням компанії (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Види документів з питань функціонування системи організації кадрового аудиту

Джерело: складено автором

Вхідні документи (зовнішні нормативно-правові акти). Вхідною базою для документообігу системи кадрового аудиту є зовнішні нормативно-правові документи, які включають вимоги та рекомендації міжнародних конвенцій, стандартів, законодавчих та нормативних актів з управління кадрами й ризиками. До них належать зобов'язання, обов'язкові для

виконання в організаціях, а також внутрішні політики та інструкції, розроблені на основі рекомендацій керівництва. Детальніший аналіз зовнішніх документів, що регулюють кадровий аудит, поданий у наукових дослідженнях та відповідних розділах спеціалізованої літератури.

Для зручності користування зовнішні нормативно-правові документи можуть бути доступні як у друкованому вигляді, так і в електронних форматах. Вони можуть використовуватись через інтернет-зв'язок та із залученням консультацій сторонніх експертів, що передбачає документальне закріплення кожного бізнес-процесу та взаємодії з підрозділами компанії. При цьому враховуються ризики інформаційної безпеки, операційні, фінансові ризики та ризики шахрайства. Для ефективного використання цих документів визначаються відповідальні особи, які здійснюють їх облік, актуалізацію, звітування та розповсюдження в межах підприємства.

Вихідні документи (внутрішні нормативні акти). Внутрішні документи системи кадрового аудиту включають нормативні акти, положення, методики, інструкції, політики, накази та розпорядження, які регламентують функціонування кадрових процесів. Вони поділяються на такі групи:

- *організаційні документи* – положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, кадрова політика та управління ризиками;
- *регламентні документи* – методики кадрового аудиту, стандарти кадрової політики, переліки відповідальних осіб;
- *розпорядчі документи* – накази, розпорядження, приписи, плани робіт;
- *довідково-інформаційні документи* – протоколи, звітні документи тощо.

На кожному підприємстві визначаються компетенції працівників щодо:

- розробки внутрішніх нормативних актів;
- поширення нормативних документів, збору та аналізу пропозицій щодо їхнього вдосконалення;
- внесення змін до документів у разі необхідності.

Документація кадрового аудиту належить до управлінської, тому її впровадження відбувається за допомогою розпорядчих документів (наказів). Для забезпечення легітимності кадрового аудиту спочатку розробляється регламентна документація, яка визначає порядок кадрового обліку, форми та процедури ведення документації. Основним внутрішнім документом, що регламентує функціонування кадрового аудиту, є *«Політика системи управління ризиками»*. У ній визначаються основні принципи, методи управління ризиками, встановлюються об'єкти та суб'єкти, а також описуються напрями управління кадровими ризиками.

З метою спрощення роботи з документацією рекомендується розробка методики управління документами, що охоплює правила створення, збереження, обмеження доступу до інформації та використання цифрових технологій, включаючи штучний інтелект. Це дозволить систематизувати документообіг, забезпечити актуальність даних та підвищити ефективність процесів кадрового аудиту.

Також необхідно постійно контролювати та оновлювати керівні, організаційно-методичні та довідкові документи, визначаючи відповідальних осіб за їхнє зберігання та актуалізацію. Усі документи беруться на облік та затверджуються, а також визначаються механізми їхнього управління відповідно до загальної системи управління ризиками підприємства.

Документарне забезпечення кадрового аудиту повинно охоплювати всі процеси та процедури управління персоналом і бути інтегрованим у загальну систему управління ризиками підприємства (рис. 3.7).

Положення про організацію кадрового аудиту. При проведенні кадрового аудиту роботодавець повинен підготувати та документально оформити "Положення про організацію кадрового аудиту", яке має відповідати специфіці, розміру та виду діяльності підприємства. Документ повинен бути чітко викладений, містити визначену дату та вводитися в дію за підписом Голови Правління або Генерального Директора. Його зміст має

бути прозорим і доступним для всіх працівників, а також регулярно аналізуватися та контролюватися керівництвом для підтримання актуальності.

1. Організація системи управління кадрами як складової системи управління ризиками підприємств					
Політика управління ризиками підприємств	Положення про організацію кадрового аудиту підприємств	Положення про службу кадрового аудиту підприємств	Положення про оцінку ефективності аудиту	Положення про мотивацію керуючих та ключових осіб, щодо роботи кадрового аудиту	Посадові інструкції працівників підприємства
2. Розподіл ключових управлінських прав та обов'язків щодо забезпечення функціонування системи управління ризиком персоналу					
Положення про уповноважених найманими працівниками осіб з питань роботи кадрів		Статут компанії та кадрова політика	Колективний договір	Положення про комісію з питань роботи кадрів та комітетів з ризиків	
3. Навчання працівників з питань стратегій та кадрової політики підприємств					
Положення про навчання працівників з питань кадрової політики та стратегій компанії					
4. Управління загрозами стану системи управління кадрами на підприємстві					
Зворотній зв'язок, зустрічі one to one		Перелік мотиваційних заходів, план навчання		Анкети виявлення потенційних загроз, інтерв'ю	
5. Контроль за станом системи управління ризиком персоналу як складовою системи управління ризиками компанії					
Результати внутрішнього аудиту	Приписи органів державного та відомчого нагляду		Результати оцінки ризиків	Матеріали експертизи (експертні висновки)	Результати зовнішнього аудиту
6. Створення і реалізація програм поліпшення стану ризику персоналу на підприємстві					
Цільова програма по управлінню ризиком персоналу на підприємстві на три роки					

Рис. 3.7. Класифікація внутрішніх документів, на основі яких здійснюється функціонування системи організації кадрового аудиту як складової системи управління ризиками підприємств

Джерело: розроблено автором

Цей документ включає план аудиторських перевірок на наступний рік щодо ризиків персоналу. На його основі розробляється "Положення про службу кадрового аудиту", яке встановлює основні цілі та методи мінімізації впливу ризиків на діяльність персоналу. Документ також

визначає склад осіб, відповідальних за управління та контроль над кадровими ризиками, а також їхні зобов'язання та повноваження.

Положення про кадрову службу. На основі нормативно-правових актів і внутрішніх політик підприємства, таких як "Політика управління ризиками" та "Стратегія підприємства", розробляється "Положення про кадрову службу". У ньому визначаються структура кадрової системи управління ризиками, порядок взаємодії між структурними підрозділами та частота внутрішніх перевірок. Цей документ також закріплює розподіл ролей у кадровому аудиті, включаючи відповідальність за контроль ризиків та управління людськими ресурсами.

"Положення про кадрову службу" має бути узгоджене зі службою управління ризиками та Виконавчим органом компанії, а також затверджене Головою Правління або Генеральним Директором. Він встановлює порядок розробки, впровадження та функціонування системи управління кадровим аудитом, що спрямована на забезпечення відповідності умов праці законодавчим вимогам і внутрішнім нормативним актам.

Внутрішні нормативні документи. На основі вищезазначених документів розробляються "Положення про структурні підрозділи", що регламентують розподіл обов'язків, прав, відповідальності та комунікації між спеціалістами та керівництвом. Проекти цих документів розробляються керівниками відповідних підрозділів і затверджуються після узгодження з керівництвом кадрової служби, службою управління ризиками та HR-відділом.

Посадові інструкції працівників повинні визначати їхні права, обов'язки та роль у системі управління ризиками. Ці документи мають бути затверджені керівництвом та доступні всім працівникам при працевлаштуванні. Вони повинні містити інформацію про відповідальність персоналу за дотримання політик управління ризиками та безпеку робочих процесів.

Положення про навчання та мотивацію. Для забезпечення належного

рівня управління кадровими ризиками розробляється "Положення про мотивацію керівників та ключових осіб у сфері кадрового аудиту". Документ містить механізми стимулювання працівників до дотримання кадрових політик і стандартів управління ризиками.

Також впроваджується "Положення про навчання працівників з питань кадрової політики та стратегій компанії", яке визначає порядок навчання, компетенції відповідальних осіб, процес оновлення навчальних програм і використання технологій, включаючи штучний інтелект. Кожне підприємство адаптує цей документ відповідно до власних потреб, встановлюючи:

- перелік осіб, які проходять навчання;
- обов'язковий план і програму підготовки;
- порядок реєстрації внутрішніх і зовнішніх подій;
- аспекти застосування ШІ для оптимізації кадрових процесів.

Контроль та ідентифікація ризиків. Пріоритетним напрямком кадрового аудиту є постійне покращення умов праці, моніторинг задоволеності персоналу та зворотний зв'язок із працівниками щодо їхньої роботи. Для цього здійснюється процес ідентифікації, оцінки та мінімізації кадрових ризиків, що інтегрується у загальну систему управління ризиками підприємства (Додаток Л).

Основні ризики та коригувальні заходи документуються у внутрішніх нормативних актах, зокрема в "Паспортах ризиків", "Профілях ризиків" та "Реєстрі внутрішніх та зовнішніх подій". Ці документи формують основу звіту аудитора щодо оцінки кадрових ризиків, дозволяючи своєчасно розробляти та впроваджувати коригувальні заходи. Приклад паспорт ризику (Додаток М).

Для систематизації даних та аналізу ризиків пропонується використання штучного інтелекту (ШІ), що спрощує процес прогнозування ризиків та підвищує ефективність управління кадровими ресурсами (табл. 3.15).

Приклад таблиці щодо групування та ідентифікації факторів ризику у системі організації кадрового аудиту підприємствах “Реєстр подій”

Вид загрози/фактор ризику	Потрібні коригувальні заходи/мінімізації	Виконавець ППБ та посада	Термін виконання	Захід впроваджено (дата)	Дата контролю
1	2	3	4	5	6

Джерело: розроблено автором

До категорії документів, які стосуються контролю та коригуючих заходів, входять матеріали з перевірок, аудиту, анкетування, оцінювання відповідності та перевірки якості управління. Залежно від масштабу підприємства та кількості працівників, система контролю може включати внутрішній і зовнішній аудит, постійний нагляд керівників, перевірку працівників, а також контроль зі сторони служби інформаційної безпеки, юридичного відділу, менеджерів з ризиків та регуляторних органів.

До документів, які відображають процес аудиту та перевірок, варто включити:

- журнал моніторингу умов праці та безпеки;
- відгуки від керівництва;
- постанови, штрафи та регуляторні заходи;
- кількість допущених помилок та інцидентів через несанкціоновані дії персоналу;
- аудиторський звіт;
- протоколи про виявлені невідповідності;
- опитувальні форми для оцінки компетенцій (метод оцінки 360°).

Огляд діяльності підприємства документується за допомогою планів аналізу, які можуть використовувати штучний інтелект для автоматизації оцінювання кадрових процесів. Всі результати опитувань, перевірок та рекомендацій кадрового аудиту повинні фіксуватися у відповідних протоколах.

До списку документів, що відображають ефективність кадрового управління та коригувальні заходи, входять:

- ключові показники оцінки ефективності кадрового ризик-менеджменту;
- коригувальні та запобіжні заходи;
- реєстраційна документація та звітність.

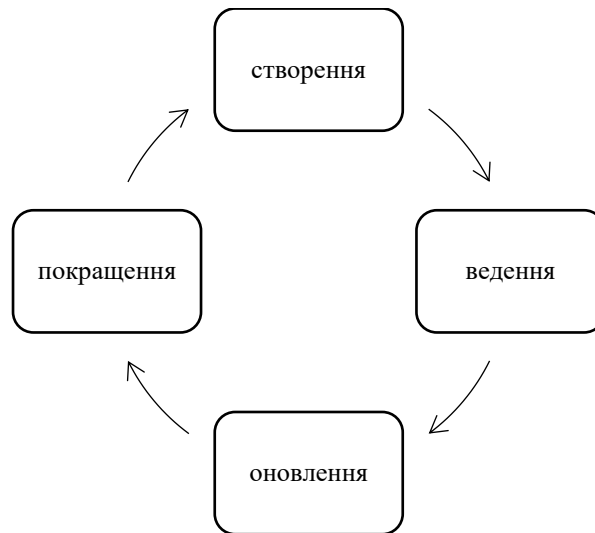
Аналіз ефективності кадрового управління має бути належним чином задокументований і офіційно переданий відповідальним особам для впровадження відповідних заходів.

Щоб забезпечити комфортні умови праці на підприємстві, відповідно до Закону України "Про колективні договори та угоди", у колективному договорі формується розділ "Кадрова політика", який спрямований на підвищення ефективності праці та покращення умов роботи. Внутрішня документація (положення, методики, інструкції, політики, стратегії та стандарти) розробляється на основі Порядку опрацювання та затвердження нормативних актів про безпеку праці, що регулюється наказом Державного комітету України з нагляду за безпекою праці.

До управлінських документів, що регламентують кадровий аудит, відносяться:

- накази та розпорядження на рівні підприємства і його підрозділів;
- приписи та робочі плани;
- стратегічні політики та організаційні стандарти.

Оптимізація документообігу кадрового аудиту передбачає створення, ведення, оновлення та покращення внутрішніх документів, що стосуються управління ризиками персоналу (рис. 3.8).



**Рис. 3.8. Процес управління документообігом системи організації
кадрового аудиту**

Джерело: створено автором

Основним завданням системи документаційного забезпечення є підтримання актуальної нормативно-правової бази, що відповідає вимогам компанії, а також регулярний облік та реєстрація документації.

Документація, пов'язана з кадровим аудитом, має бути доступною для всіх працівників підприємства та проходити регулярний аналіз службою управління ризиками. Всі дані з ризик-менеджменту повинні бути чітко ідентифіковані, підтримуватися в актуальному стані та мати визначений термін зберігання.

Система документообігу кадрового аудиту повинна включати:

- підвищення рівня конфіденційності даних та захист персональних даних через використання штучного інтелекту (запобігання витоку інформації);
- інтеграцію стандартів управління ризиками в систему кадрового аудиту (включаючи політики, процедури, інструкції та оновлення нормативних актів);
- автоматизацію процесів внутрішньої комунікації, включаючи можливості застосування штучного інтелекту для обміну інформацією з персоналом;
- оцінку ефективності кадрової політики, аналіз плинності персоналу та розробку стратегій щодо її покращення;

- оцінку рівня мотивації та задоволеності працівників шляхом опитувань, анкетування та глибинного аналізу (з використанням ШІ);
- аналіз кваліфікаційного рівня персоналу та потреби в професійному навчанні, з можливістю автоматизованого оцінювання за допомогою ШІ;
- розробку стандартів корпоративної культури безпеки та створення служби зворотного зв'язку для персоналу.

Пропонуємо здійснювати відповідні записи, необхідні для демонстрації відповідності встановленим вимогам підсистеми організації кадрового аудиту, а також досягнутим результатом. На підприємстві слід встановити, впровадити і виконувати процедуру ідентифікації, зберігання, захисту, пошуку та вилучення записів. Будь-які документи підприємства, інформаційні і звітні дані можуть вестись, оброблятися і зберігатися на електронних носіях. Інформація, що підлягає зберігання, повинна копіюватися на резервні автономні носії, хмарні простори з метою захисту від втрати при ушкодженні оригіналу. Відповідальність за достовірність і своєчасність надання інформації з ризику персоналу несуть керівники і відповідальні особи підрозділів, в яких ведуться записи.

Сучасний ринок ставить перед компаніями нові виклики, включаючи складність управління великими обсягами даних і необхідність швидкого прийняття рішень. У зв'язку з цим використання штучного інтелекту (ШІ) у кадровому аудиті переходить із категорії інноваційних рішень у категорію необхідності. ШІ дозволяє значно підвищити точність і швидкість аналізу великих масивних даних, що є важливими при оцінці відповідності персоналу потребам управління ризиками компанії. Наприклад, за допомогою алгоритмів машинного навчання можна прогнозувати продуктивність співробітників, оцінювати ризики, пов'язані з їхньою мотивацією, виявляти потинційні розбіжності між компетенціями працівників і вимогами їхніх посад.

ШІ також відкриває можливість автоматизованого моніторингу поведінок аспектів, таких як взаємодія у команді, рівень стресу чи

схильності до ризикованої поведінки. Ці фактори складно оцінити традиційними методами, але вони мають суттєвий вплив на операційні ризики в кадровому аудиті та прогнозуванні. Наприклад, системи на основі ШІ можуть аналізувати виконання задач у реальному часі, надавати рекомендації щодо підвищення ефективності чи виявлення ознаки вигорання до того, як це вплине на результати роботи персоналу і в цілому компанії. Крім того, ШІ значно спрощує підготовку та проведення внутрішніх аудитів. Замість ручного опрацювання чисельних звітів та документів, системи ШІ автоматично генерують звіти, виявляють невідповідності та навіть допомагають обрати варіанти рішення ризик-менеджера для їх усунення. Це дозволяє скоротити час на проведення аудитів і зосередитись на впровадженні практичних оцінок та змін.

Обов'язково повинен бути налагоджений та імплементований процес, який допоможе виявити, оцінити, впровадити ШІ, контролювати та управляти ризиками. На початку року в організації Наглядовою радою затверджують величину ризик-апетиту, яка визначена наперед за всіма видами ризиків, і залежить від стратегії компанії та від ризиків з якими компанія стикається або може стикатися.

Приклад граничних значень показників ризиків, які залежать від ризик-апетиту компанії, які оновлюються щорічно, представлено у табл. 3.16.

Виходячи з вищенаведеного прикладу таблиці, ризик-апетит Компанії за однією ризик - подією становить 100 тис. EUR. Граничні значення зон ризику повинні переглядатися принаймні 1 рази на рік.

Приклад карти властивих ризиків Компанії показано на рисунку 3.9. Дана карта побудована станом на 30.12.2024 року і переглядається принаймні раз на квартал (відображає фактичні ризики виявлені на дату оцінки і їх вплив на компанію).

Ризик-апетит компанії з розбивкою по зонам ризиків

Вплив		Ймовірність		Значущість	Назва зони ризику
Абсолют	Бали	Абсолют	Бали		
до 100 тис. EUR	1	до 10%	1	1	Низька
до 100 тис. EUR	1	від 10% до 30%	2	1	Низька
до 100 тис. EUR	1	більше 30%	3	2	Середня
від 100 тис. до 1 млн. EUR	2	до 10%	1	1	Низька
від 100 тис. до 1 млн. EUR	2	від 10% до 30%	2	2	Середня
від 100 тис. до 1 млн. EUR	2	більше 30%	3	2	Середня
більше 1 млн. EUR	3	до 10%	1	2	Середня
більше 1 млн. EUR	3	від 10% до 30%	2	2	Середня
більше 1 млн. EUR	3	більше 30%	3	3	Висока

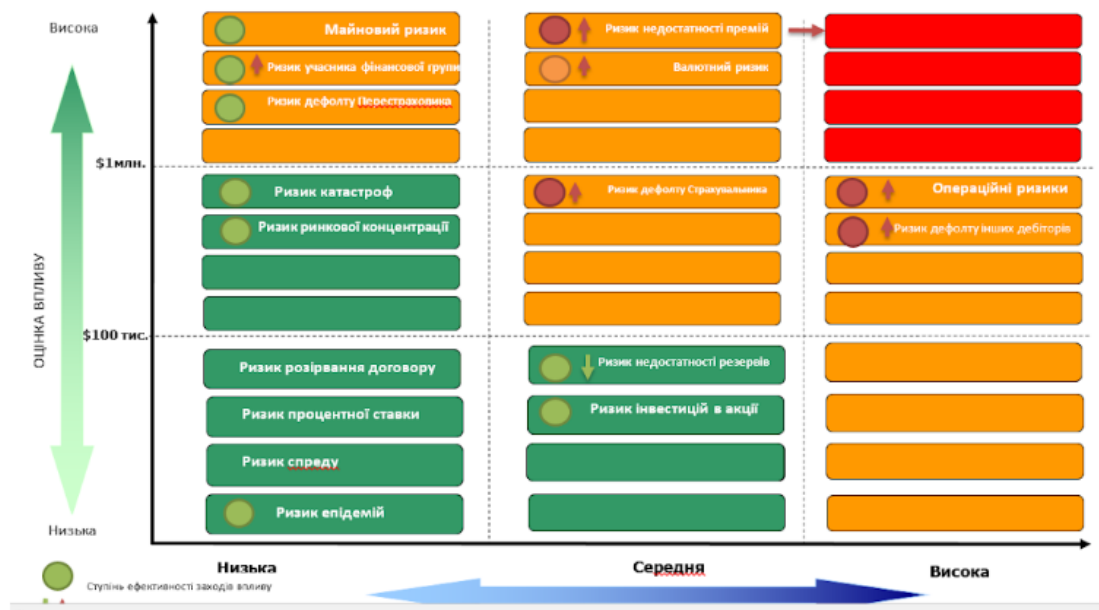
Джерело: розроблено автором

Для побудови карти ризиків необхідно виконати наступні кроки:

- визначити вплив та ймовірність настання ризик - події;
- помістити дану подію у необхідну зону на карті;
- визначити динаміку зміни значущості ризику і вказати її на карті;
- визначити ступінь ефективності заходів з мінімізації ризиків і вказати його на карті;
- визначити прогноз впливу та ймовірності розмістити ризик на карті у відповідній зоні.

До пріоритетних напрямків функціонування системи організації кадрового аудиту відноситься постійне поліпшення умов праці, задоволеність умовами праці персоналу та регулярний зворотній зв'язок, щодо комфортності роботи персоналу.

Виявлення та оцінка значних загроз, планування коригувальних заходів пропонуємо провести із внесенням даних до таблиці за наведеною формою з використанням ІІІ (див. табл. 3.3)



3.9. Карта ризиків

Джерело: розроблено автором

Отже, запропоновані заходи щодо оптимізації документообігу з ризику персоналу при організації кадрового аудиту передбачають не лише систематизацію документообігу, а й його логічну будову, яка враховує особливості ризику персоналу як складової системи управління ризиками підприємств.

Важливим аспектом процесу системи управління ризиків та аудиторською перевагою є використання паспортів ризиків та реєстру подій/інцидентів, які заповнюються після виявлення та оцінки ризику власники ризиків. Це документ, що відображає сутність ризику, його величину, частоту, фактори впливу та засоби мінімізації. Власники ризиків, на основі власного досвіду та експертного бачення, пропонують способи нейтралізації загроз, що сприяє більш ефективному управлінню ризиками в компанії.

Методика оцінки ризиків персоналу базується на розрахунках коефіцієнтів, таких як коефіцієнт стабільності кадрів, ефективності праці, якості праці, кваліфікованості та інші, що дає змогу об'єктивно аналізувати

кадровий потенціал. Це дозволяє ухвалювати стратегічні рішення та розробляти заходи з управління ризиками.

Основні переваги паспортів ризику включають систематизацію контролю ризиків, підвищення усвідомленості персоналу, впровадження ризик-орієнтованого підходу та вдосконалення методики оцінки ризиків (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

Переваги впровадження паспортів ризиків

Процеси	Переваги
Систематизація та документування ризиків	Паспорт ризику надає структурований погляд на загрози, з якими стикається організація. Він дозволяє створити централізовану базу даних ризиків, що полегшує моніторинг та аналіз ризиків у майбутньому
Систематична оцінка ризиків	Визначення ймовірності та потенційного впливу кожного ризику допомагає розставляти пріоритети в управлінні. Чітке визначення стратегії мінімізації ризиків забезпечує ефективніший розподіл ресурсів.
Підвищення усвідомленості персоналу	Паспорт ризику покращує комунікацію між відділами та рівнями управління. Це сприяє залученню працівників до процесів прийняття рішень і підвищує загальну обізнаність про ключові ризики. Такий підхід допомагає компанії адаптуватися до змін бізнес-середовища та посилює стійкість організації.
Впровадження ризик-орієнтованого підходу	Аналіз ризиків дозволяє керівництву ухвалювати обґрунтовані стратегічні рішення. Це сприяє формуванню довгострокових планів розвитку персоналу. Інтеграція ризик-менеджменту в систему управління допомагає компанії ефективніше розподіляти ресурси.
Удосконалення методичного підходу до оцінки ризиків	Результати кадрового аудиту стають основою для оцінки ризиків компанії та вдосконалення управління людським капіталом. Включає детальний аналіз компетенцій, мотиваційних факторів та рівня задоволеності персоналу. Врахування зовнішніх факторів, таких як економічне та конкурентне середовище, дозволяє сформувати комплексну картину ризиків. Розробка індивідуальних стратегій мінімізації ризиків, зокрема навчальних програм, адаптаційних заходів та мотиваційних механізмів. Постійний моніторинг та перегляд підходів відповідно до динамічних змін у компанії та ринкових умовах.
Використання аналітики та штучного інтелекту	Впровадження ШІ дозволяє автоматизувати рутинні процеси обробки кадрових даних. Скорочення часу на аналіз продуктивності працівників та ідентифікацію ризиків. Поліпшення корпоративної культури завдяки зниженню конфліктних ситуацій та ефективному управлінню командою.
Розробка індивідуальних стратегій ризик-менеджменту	Створення персоналізованих стратегій управління ризиками для кожного співробітника. Врахування унікальних характеристик працівників та їхньої ролі в організації. Підвищення адаптивності компанії до змін бізнес-середовища.

Джерело: розроблено автором

Такий підхід сприяє адаптації компанії до змін ринку та забезпечує ефективне стратегічне реагування на зміни з регулярною фіксацією результатів оцінки ризиків.

Окрім паспортів ризиків, важливу роль відіграє реєстр подій/інцидентів. Цей документ містить інформацію про всі внутрішні та зовнішні події, що можуть впливати на кадрову політику та управління ризиками. Він допомагає відстежувати причини виникнення проблем, аналізувати їхній вплив на персонал та розробляти відповідні заходи для їх усунення.

Отже, впровадження кадрового аудиту в систему управління ризиками – це не лише необхідний елемент для ефективного управління персоналом, але й стратегічний інструмент для досягнення конкурентної переваги та стійкості в динамічному світі бізнесу.

У таблиці 3.18 наведені результати оцінки стану підсистеми організації кадрового аудиту як складової системи управління ризиками підприємств України після впровадження комплексної системи управління ризиками.

Таблиця 3.18

Результати оцінки системи організації кадрового аудиту як складової системи управління ризиками підприємств після впровадження комплексної системи управління ризиками персоналу

№	Назва підприємства	Проміжні результати оцінки			Узагальнений результат оцінки		Вид аудиторського висновку
		Ко	Кн	Км	бал	клас	
1.	ТЗОВ “Сільпо Фуд”	5,0	3,65	5,0	13,75	A	позитивний
2	ПрАТ “Фора Рітейл”	4,95	3,8	4,75	14,25	A	позитивний
3.	ТЗОВ “Експансія”	5,0	3,75	5,0	13,65	A	позитивний
4.	ПрАТ“ЕкспансіяРітейл”	4,85	3,75	4,65	13,25	A	позитивний
5	ПАТ “Сільпо Рітейл”	4,95	3,5	4,7	14,55	A	позитивний
6.	АТ «Подільський цемент»	3,8	3,4	4,1	12,5	B	позитивний

Джерело: розроблено автором

Порівняльний аналіз результатів оцінки системи організації кадрового аудиту як складової системи управління ризиками підприємств до та після

впровадження комплексної системи управління ризиками персоналу, представлено у табл. 3.19.

Таблиця 3.19

Динаміка оцінки системи організації кадрового аудиту як складової системи управління ризиками підприємств до та після впровадження комплексної системи управління ризиками персоналу

№	Назва підприємства	Результат до впровадження методів оцінки	Результат після впровадження методів оцінки	Аудитор
1.	ТзОВ “Сільпо Фуд”	позитивний	позитивний	позитивний
2	ПрАТ “Фора Рітейл”	позитивний	позитивний	позитивний
3.	ТзОВ “Експансія”	умовно-позитивний	позитивний	позитивний
4.	ПрАТ “Експансія Рітейл”	позитивний	позитивний	позитивний
5	ПАТ “Сільпо Рітейл”	умовно-позитивний	позитивний	позитивний
6.	АТ «Подільський цемент»	умовно-позитивний	позитивний	позитивний

Джерело: розроблено автором

Оптимізація методичного підходу до оцінки ризиків компанії на основі кадрового аудиту є стратегічною задачею, яка спрямована на забезпечення більш ефективного управління людським капіталом. Цей процес включає ключові етапи та принципи, які сприяють точній ідентифікації та контролю ризиків. Насамперед, необхідно глибоко аналізувати результати кадрового аудиту, зосереджуючись на таких аспектах, як компетенції персоналу, мотиваційні чинники, потенціал розвитку та рівень задоволеності роботою. Такий підхід дає змогу визначити основні ризики, які можуть вплинути на здатність компанії досягати стратегічних цілей.

Крім того, оцінка ризиків повинна проводитися в контексті впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Врахування економічних умов, конкурентного середовища, технологічних змін допомагає сформувати більш релевантний аналіз та адекватну оцінку загроз. Подальше вдосконалення підходу передбачає розробку індивідуальних стратегій

мінімізації та управління ризиками для кожного аспекту, наприклад, планування підвищення кваліфікації працівників, впровадження стимулюючих програм мотивації, адаптація організаційної культури до змін.

Невід'ємною частиною цього процесу є регулярний моніторинг та коригування стратегій відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, що документується у відповідних паспортах ризиків. Періодична переоцінка та оновлення заходів дозволяє компанії швидко адаптуватися до нових викликів та підтримувати конкурентні переваги.

Ключові аспекти вдосконалення підходу:

- *визначення критеріїв стабільності персоналу* - розробка чітких параметрів для оцінки стійкості кадрового складу, що дає змогу вчасно виявити потенційні ризики відтоку працівників і розробити ефективні заходи їх утримання.
- *кількісна оцінка ефективності роботи* - застосування метрик для вимірювання продуктивності персоналу дозволяє об'єктивно визначити внесок кожного працівника в досягнення цілей компанії та ідентифікувати ризики, пов'язані з продуктивністю.
- *аналіз якості виконання завдань* - встановлення стандартів і процедур оцінки якості праці допомагає виявляти ризики, пов'язані з незадовільною якістю продукції або послуг.
- *оцінка рівня професійної кваліфікації* - визначення компетенцій та навичок, необхідних для ефективного виконання робочих завдань, дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з нестачею кваліфікації персоналу.
- *запровадження системи попередження ризиків* - створення механізмів моніторингу ризиків на основі зазначених показників дає змогу компанії проактивно виявляти й вирішувати можливі загрози.

Удосконалення методичного підходу не лише сприяє точнішій ідентифікації ризиків, а й забезпечує їх ефективне управління, що є запорукою стабільності та сталого розвитку компанії.

Крім того, варто враховувати:

- *вплив зовнішніх факторів* - аналіз нестабільності ринку праці, економічних змін та інших зовнішніх загроз, які можуть позначитися на кадровій політиці компанії;
- *застосування аналітики та штучного інтелекту* - використання сучасних технологій для автоматизації аналізу ризиків, що дозволяє отримувати більш точні та оперативні результати;
- *індивідуальний підхід до ризик-менеджменту* - розробка персоналізованих стратегій для кожного працівника залежно від його ролі, компетенцій та можливих ризиків.

Реалізація цих заходів дозволить не тільки своєчасно ідентифікувати ризики, а й ефективно на них реагувати, підвищуючи стабільність компанії в умовах конкурентного середовища. Згідно з дослідженнями, результати яких представлені в таблиці 3.20, оновлений методичний підхід стане ключовим елементом ефективного управління ризиками на всіх рівнях організації.

Таблиця 3.20

Вплив аудиту персоналу та ШІ на ефективність компаній (2021-2023 рр.)

Підприємство	Підвищення продуктивності (%)	Час обробки кадрових даних (години)	Рівень задоволеності працівників (%)	Час оцінки продуктивності та ризиків (години)	Вплив ШІ на ефективність (%)
ПАТ «Сільпо Рітейл»	+20	5 → 1,5	+15	24 → 6	50
ТзОВ «Сільпо Фуд»	+25	4 → 1,2	+18	20 → 5	55
ПрАТ «Фора Рітейл»	+22	4,5 → 1,8	+17	22 → 6	52
ПрАТ «Експансія Рітейл»	+23	5 → 2	+16	23 → 7	51
ТзОВ «Експансія»	+21	4,8 → 1,7	+14	21 → 5,5	48

Джерело: розроблено автором

Таким чином, поєднання кадрового аудиту, документарного підходу до управління ризиками та сучасних технологій, таких як штучний інтелект, формує основу для довготривалої стабільності та конкурентоспроможності компанії.

Застосування штучного інтелекту (ШІ) дозволило автоматизувати рутинні процеси обробки кадрових даних, скоротивши витрати часу на аналіз інформації. Наприклад, раніше оцінка продуктивності та ризиків співробітників займала до 3 робочих днів, а після впровадження ШІ цей процес скоротився до 6 годин. Таким чином, менеджери можуть зосередитися на стратегічних рішеннях, а не рутинних операціях. Додатково були враховані фактори ризику, такі як низький рівень професійної підготовки, плинність кадрів, неясність ролей та конфлікти в команді. Впровадження цифрових інструментів сприяло їхньому зниженню на 30%, що покращило загальний рівень корпоративної культури та ефективність роботи колективу.

Отже, впровадження аудиту персоналу та використання штучного інтелекту у процесах управління кадрами дозволило суттєво підвищити ефективність компаній, забезпечити їх фінансову стабільність та створити сприятливі умови для подальшого розвитку.

Висновки до третього розділу

У даному розділі досліджено впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії, що є ключовим елементом забезпечення стабільності та розвитку підприємств. Запропоновано комплексний механізм кадрового аудиту, який сприяє виявленню та мінімізації ризиків, пов'язаних із людським капіталом. Удосконалено методику оцінки ефективності кадрового аудиту та його впливу на загальну систему управління ризиками. Зроблено акцент на

необхідності інформаційного забезпечення кадрового аудиту та документування ключових кадрових процесів.

Розроблено механізм впровадження кадрового аудиту як ефективного інструменту управління ризиками компанії. Досліджено основні етапи впровадження кадрового аудиту, що включають підготовчий етап, збір та аналіз інформації, оцінку ризиків, розробку рекомендацій та впровадження заходів. Запропоновано авторське визначення кадрового аудиту, що охоплює системний аналіз кадрової політики, оцінку потенційних загроз та розробку стратегій їх усунення. Удосконалено підхід до моніторингу ефективності кадрових процесів, що дозволяє забезпечити стійкість та конкурентоспроможність компанії.

Запропоновано методику оцінки стану системи організації кадрового аудиту як складової системи управління ризиками підприємств. Досліджено якісні та кількісні індикатори оцінки кадрового аудиту, що дозволяють комплексно аналізувати кадрові процеси. Запропоновано біномну модель оцінки ефективності кадрового аудиту, що базується на відповідях "так/ні" щодо відповідності встановленим критеріям. Удосконалено підхід до оцінки фінансової, операційної, інформаційної, комплаєнс, фізичної та стратегічної складових кадрового аудиту, що сприяє підвищенню рівня управління ризиками персоналу.

Досліджено роль інформаційного забезпечення у процесі впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками. Запропоновано систему документування кадрових процесів, що сприяє підвищенню прозорості управління персоналом. Визначено ключові напрями інформаційного забезпечення кадрового аудиту, включаючи оцінку ризику плинності кадрів, захист персональних даних, фінансовий та операційний аудит, а також стратегічне планування кадрових ресурсів. Удосконалено документарний підхід до кадрового аудиту, що дозволяє ефективно впроваджувати та контролювати кадрові процеси в компанії.

Таким чином, кадровий аудит є важливим елементом системи управління ризиками підприємства, а його впровадження забезпечує не лише відповідність законодавчим вимогам, а й оптимізацію кадрових процесів, підвищення мотивації працівників та зменшення негативних впливів на організацію.

Результати проведеного дослідження були опубліковані у 3 тезах конференцій [33]; [90]; [91].

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було виконано реалізовано поставлену наукову задачу, яка полягала в обґрунтуванні та розробці механізму впровадження кадрового аудиту в систему управління ризиками компанії з метою мінімізації кадрових ризиків і підвищення ефективності управління, що базується на апробованих методах HR-аналітики та ризик-менеджменту. Нижче наведено детальні висновки за основними напрямками проведеного дослідження.

1. У дисертаційному дослідженні виконано систематизацію та критичний аналіз сучасних підходів до формування системи управління ризиками компаній. Узагальнено теоретико-методологічні основи ризик-менеджменту, зокрема з позицій класичного, системного, статистичного, економічного та управлінського підходів. Встановлено, що ефективна система управління ризиками має включати стратегічну інтеграцію з корпоративними цілями, визначення ризик-апетиту, ідентифікацію ризиків на всіх рівнях управління, оцінку їхньої ймовірності та впливу, розробку та впровадження заходів з їх мінімізації, а також постійний моніторинг і вдосконалення процедур управління. Запропоновано авторське тлумачення понять «ризик» та «управління ризиками» у контексті інтеграції кадрового аудиту в систему ризик-менеджменту компанії. Сформовано теоретичне підґрунтя для подальшого обґрунтування місця кадрового аудиту у цій системі. Результати проведеного дослідження стали основою для формування концепції стратегічного кадрового ризик-менеджменту в компаніях.

2. Досліджено вітчизняний і зарубіжний досвід організації кадрового аудиту в компаніях. Проаналізовано практики країн ЄС, США, Японії, Канади, зокрема у частині дотримання міжнародних стандартів управління якістю, охороною праці та інформаційною безпекою (ISO 9001, ISO 45001, ISO 27001). Установлено, що в розвинених країнах кадровий аудит

розглядається як стратегічна функція HR-системи, інтегрована в загальну систему ризик-менеджменту. Вітчизняна практика, натомість, характеризується фрагментарністю та низьким рівнем цифровізації. На основі виявлених відмінностей розроблено адаптовану модель організації кадрового аудиту в українських компаніях, яка поєднує кращі міжнародні практики з урахуванням національного правового і економічного контексту. У межах дослідження запропоновано адаптацію міжнародного досвіду до вітчизняного бізнес-середовища шляхом розробки концептуальної моделі кадрового аудиту, адаптованої до українських реалій, з урахуванням цифрових платформ, HR-аналітики та вимог ISO.

3. Встановлено роль та місце кадрового аудиту в системі управління ризиками компанії. Аргументовано, що кадровий аудит є критично важливим інструментом ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків, пов'язаних з людським капіталом. Досліджено, що його функціональне призначення полягає не лише в діагностиці кадрового стану, а й у формуванні рішень щодо усунення виявлених ризиків, включаючи втрату ключових працівників, низький рівень залученості, неефективну систему мотивації. Розглянуто кадровий аудит як частину ризик-орієнтованого підходу до управління персоналом, що забезпечує інформаційне підґрунтя для прийняття стратегічних рішень. Доведено, що інтеграція кадрового аудиту в систему корпоративного ризик-менеджменту сприяє підвищенню адаптивності організації до зовнішніх і внутрішніх викликів.

4. Досліджено вплив ризиків персоналу на загальну систему управління ризиками компаній. Виконано емпіричний аналіз внутрішніх і зовнішніх джерел персонал-орієнтованих ризиків. До внутрішніх віднесено плинність кадрів, неефективну мотивацію, недостатній рівень кваліфікації, а до зовнішніх — демографічні зміни, оновлення трудового законодавства, нестабільність ринку праці. Запропоновано типологію кадрових ризиків за критеріями ймовірності, наслідків і часових горизонтів впливу. Проведено анкетування серед HR-менеджерів та експертів, результати якого дозволили

побудувати узагальнену матрицю персонал-орієнтованих ризиків. Зокрема, було встановлено, що до 35% фінансових втрат компаній пов'язані з неефективною роботою персоналу, помилками у процесах та шахрайськими діями. Оцінка ризику персоналу проводилася за допомогою коефіцієнта стабільності кадрів, показника кваліфікованості персоналу, коефіцієнта ефективності праці та показника якості праці. Виявлено, що низька якість управління персоналом може спричиняти значні операційні ризики, що, в свою чергу, призводить до зниження ефективності бізнес-процесів на 15-20%.

Крім того, виявлено взаємозв'язок між ризиками персоналу та репутаційними ризиками компанії. Недостатня залученість персоналу, погані умови праці та часті порушення трудових норм можуть негативно впливати на імідж компанії, що ускладнює залучення нових працівників та партнерів. Запропоновано розширення системи ризик-менеджменту за рахунок введення регулярного моніторингу кадрових загроз, що включає аналіз плинності кадрів, дослідження рівня задоволеності персоналу, оцінку компетенцій та дослідження рівня корпоративної культури. Для зниження кадрових ризиків рекомендовано впровадження комплексної політики навчання персоналу, адаптаційних програм та чітких механізмів оцінки продуктивності співробітників. Також важливим аспектом є створення механізмів внутрішнього контролю для запобігання випадкам зловживань та недотримання стандартів компанії. Впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками дозволяє знизити ризики плинності кадрів на 25-30% та покращити показники корпоративної стабільності.

5. Здійснено діагностику основних ризиків, притаманних системі кадрового аудиту. Встановлено, що до таких ризиків належать суб'єктивізм оцінки, недостатня достовірність вхідних даних, відсутність єдиних стандартів процедур, низька автоматизованість процесів та обмежена кваліфікація осіб, відповідальних за аудит. Здійснено класифікацію цих ризиків за джерелами виникнення та наслідками для управлінської

діяльності. Розроблено підходи до стандартизації процедур кадрового аудиту, а також механізми верифікації результатів оцінювання персоналу. Результати проведеного аналізу показали, що до 40% підприємств стикаються з проблемами ведення кадрової документації, що спричиняє ризики при проходженні державних перевірок. Для мінімізації ризиків запропоновано автоматизувати кадровий аудит, використовуючи спеціалізовані цифрові платформи, що дозволяють вести облік кадрів у режимі реального часу та забезпечувати відповідність нормативним вимогам. Також запропоновано розробку єдиної системи оцінки ефективності персоналу, що включає аналітичні моделі прогнозування ризиків, зокрема ризиків звільнення та недотримання KPI.

6. У дослідженні було проведено оцінювання ключових показників ефективності персоналу як невід'ємної складової кадрового аудиту. Розроблено методику багатофакторного аналізу, що враховує 15 кількісних та якісних індикаторів, серед яких: рівень продуктивності, професійний розвиток, задоволеність працівників, адаптаційна динаміка та відповідність стратегічним цілям компанії. Апробацію методики проведено на прикладі п'яти підприємств, зокрема АТ «Подільський цемент», ПрАТ «Фора Рітейл» та ПрАТ «Сільпо Рітейл». Було оброблено понад 30 000 анкет працівників, за результатами чого показник залученості персоналу зріс у середньому на 17%, а загальний індекс ефективності підвищився на 12%. За результатами дослідження було запропоновано універсальний діагностичний інструмент для комплексної оцінки персоналу в контексті ризик-менеджменту. Запропоновано інтеграцію штучного інтелекту у процес аналізу KPI, що дозволяє знизити похибку при оцінці ефективності персоналу на 15-20%. Дослідження підтвердило, що автоматизовані системи оцінки продуктивності можуть зменшити рівень помилок в управлінні персоналом на 25%.

7. Розроблено механізм впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії. Структура механізму включає

чотири взаємопов'язані блоки: аналітичний, процедурний, організаційний та інформаційний. Виділено сім етапів реалізації: планування, ідентифікація ризиків, збір даних, їх обробка, оцінка результатів, розробка коригувальних дій та моніторинг. У межах механізму застосовано цифрові рішення — HRM-платформи SAP SuccessFactors, Microsoft Viva, Workday. Впровадження такого механізму сприяє виявленню слабких місць у кадровому забезпеченні компанії, оцінці ефективності HR-процесів та розробці системи превентивних заходів для мінімізації ризиків. Механізм кадрового аудиту включає п'ять основних етапів: підготовчий етап; збір та аналіз інформації; оцінка ризиків; розробка рекомендацій та плану дій; впровадження заходів і контроль. Кадровий аудит як процес включає основні елементи, що забезпечують його ефективне функціонування: нормативно-правове регулювання; фінансова складова; стратегічний підхід; операційна складова; комплаєнс (законодавча складова); фізична складова; інформаційна складова. Впровадження цих інструментів дозволило скоротити час на проведення кадрового аудиту на 40% та підвищити точність управлінських рішень на 25%. Це сприяє підвищенню ефективності кадрової політики, мінімізації загроз та стратегічному плануванню розвитку персоналу.

8. Запропоновано методику оцінки стану механізму впровадження кадрового аудиту як складової системи управління ризиками компанії. Розроблена методика передбачає аналіз основних складових управління персоналом, включаючи фінансові, операційні, інформаційні, законодавчі та стратегічні аспекти, що дозволяє здійснювати всебічну оцінку ефективності кадрового аудиту на підприємстві, виявляти слабкі місця та пропонувати шляхи їх удосконалення, при цьому використання кількісних і якісних індикаторів забезпечує об'єктивний аналіз кадрової політики, а автоматизовані HR-системи сприяють швидкому збору та обробці необхідної інформації, крім того, запропоновано впровадження аналітичних моделей оцінки ризиків, які дозволяють прогнозувати можливі негативні

тенденції у сфері управління персоналом, зокрема підвищення рівня плинності кадрів, зниження продуктивності або виникнення конфліктних ситуацій у колективі, що в підсумку сприяє зменшенню кадрових загроз, підвищенню ефективності управління людським капіталом і створенню сприятливих умов для стратегічного розвитку компанії. Методика базується на інтегральному показнику ефективності, який варіюється в межах від 0,58 до 0,81 (за шкалою від 0 до 1). Дослідження показало, що підприємства з рівнем показника понад 0,75 мають на 18% вищу продуктивність праці та на 22% нижчий рівень кадрових ризиків. Методика дозволяє щоквартально проводити оцінювання динаміки кадрових змін і адаптувати HR-стратегію до умов зовнішнього середовища.

Розроблена методика оцінки стану системи кадрового аудиту дає можливість компаніям визначати рівень ефективності управління персоналом, оцінювати рівень відповідності кадрових процесів сучасним вимогам та прогнозувати можливі загрози. Використання кількісних та якісних індикаторів у кадровому аудиті дозволяє забезпечити об'єктивний аналіз та швидке ухвалення рішень щодо покращення кадрової політики.

9. Здійснено систематизацію інформаційного забезпечення впровадження кадрового аудиту як інструменту управління ризиками компанії. Побудовано модель інформаційної взаємодії між HR-підрозділами та службами ризик-менеджменту, яка охоплює 25 ключових показників, з яких 14 є динамічними і оновлюються щотижнево. Запровадження автоматизованих панелей управління на базі аналітичних платформ дозволяє скоротити час на прийняття управлінських рішень на 30–35% та зменшити вплив людського чинника. Інформаційне забезпечення кадрового аудиту орієнтоване на інтеграцію інструментів Big Data, штучного інтелекту та прогнозної аналітики. Систематизоване інформаційне забезпечення кадрового аудиту сприяє покращенню прозорості кадрових процесів, підвищенню рівня контролю за дотриманням законодавчих норм та нормативних документів, а також дозволяє скоротити витрати на

адміністрування кадрової діяльності через впровадження цифрових HR-систем та автоматизованого документообігу.

10. Запропоновані підходи сприятимуть підвищенню ефективності кадрового управління, зменшенню ризиків персоналу та покращенню стратегічного планування ресурсів компанії. Це підтверджує, що кадровий аудит є ключовим інструментом управління ризиками, який забезпечує довготривалу стабільність та конкурентоспроможність компаній у сучасному бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Найт, Ф.Х. (1921). Ризик, невизначеність та прибуток / Пер. з англ. - Київ: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2003. - 448 с. Knight, F.H. (1921). Risk, Uncertainty, and Profit. Boston: Houghton Mifflin.
2. Косьоленко, Р.В. та Вітлінський, В.В. (2010). Ризикологія. Київ: Логос.
3. Пауелл, Д. (2010). Ризик-менеджмент та витрати / Пер. з англ. - Львів: Видавництво "Старого Лева", 2012. - 268 с. Powell, D. (2010). Risk Management and Cost. London: Routledge.
4. Клейндер, Г. (2009). Риск-менеджмент. Київ: Академвидав.
5. Вітлінський, П.Л. та Великоіваненко, Г.І. (2004). Ризикологія в економіці та підприємстві. Київ: КНЕУ.
6. Рейфа, Г. (1968). Прийняття рішень за умов невизначеності / Пер. з англ. - Київ: Вид. дім "Києво-Могилянська академія", 2004. - 344 с. Raiffa, H. (1968). Decision Analysis: Introductory Lectures on Choices Under Uncertainty. Reading, MA: Addison-Wesley.
7. Хілсон, Н.Е. (2019). Управління проектними ризиками / Пер. з англ. - Київ: Знання, 2020. - 376 с. Hilson, N. E. (2019). Managing Project Risk. New York: Pearson Education.
8. Г'єрте, Л. (2009). Керівництво з управління ризиками / Пер. з англ. - Харків: Фоліо, 2011. - 254 с. Huett, Lyn. (2009). The Guide to Risk Management. Sydney: LH Risk Publications.
9. Ган, П.Х. (2005). Системний підхід до управління ризиками / Пер. з нім. - Львів: Видавництво "Старого Лева", 2007. - 315 с. Gun, P. H. (2005). A Systems Approach to Risk Management. Berlin: Springer-Verlag.
10. Фрідман, М. (1953). Есе про позитивну економіку / Пер. з англ. - Київ: Видавничий дім "КМ Академія", 2003. - 198 с. Friedman, M. (1953). Essays in Positive Economics. Chicago: University of Chicago Press.

- 11.Бернштайн, П.Л. (1996). Проти богів: визначна історія ризику / Пер. з англ. - Київ: Ніка-Центр, 2000. - 624 с. Bernstein, P.L. (1996). Against the Gods: The Remarkable Story of Risk. New York: John Wiley & Sons.
- 12.Кабайлян, В. (2001). Основи статистичного ризик-менеджменту / Пер. з вірм. - Єреван: Вид-во Єреванського держ. ун-ту, 2004. - 312 с. Kabailien, V. (2001). Fundamentals of Statistical Risk Management. Yerevan: Yerevan State University Press.
- 13.Закон України "Про захист персональних даних" URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4499-17#Text>
- 14.Совершенна, І.О. (2013). Кадровий аудит як інструмент підвищення результативності менеджменту та розвитку організації. Відкриті інформаційні та комп'ютерні інтегровані технології. № 59. С. 288-294.
- 15.Донець, М. (2014). Кадровий аудит на підприємстві: підготовка документів. Праця і зарплата. С. 6-12
- 16.Жуковська, В. (2010). Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту. Вісник КНТЕУ. № 4. С. 48-56
- 17.Крушельницька, О.В., Мельничук, Д.П. (2003). Управління персоналом: [навч. посіб. для вищих навч. закладів]. К.: Кондор, 2003. 296 с.
- 18.Немченко, В.В., Хомутенко, В.П., Хомутенко, А.В. (2008). Практичний курс внутрішнього аудиту : [підручник]. К.: Центр учбової літератури, 240 с.
- 19.Піронкова, О. (2003). Кадровий аудит в умовах швидкого зростання фірми. Довідник кадровика. № 24. С. 81-82
- 20.Римар, І. (2017). Систематичний кадровий аудит істотно мінімізує ризики для підприємства з боку державних перевіряючих органів URL: <http://fdk.net.ua/article/systematychnyy-kadrovyy-audyt-istotno-minimizuyemy-ryzykydlya-pidpryyemstva-z-boku-derzhavnyh>
- 21.Романів, С. (2011). 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

- 22.Слівінська, Н.М. (2011). Кадровий аудит як інструмент формування ефективної кадрової політики організації. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/10107/1/Stattia%20AYDIT.pdf>
- 23.Група компаній «V.I.P. Consulting». (2024). URL: <http://vipc.com.ua/>
- 24.Sullivan, J. (2010). The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments. AMACOM.
- 25.Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (2009). HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In. McGraw Hill.
- 26.Фріман, Є. М. (2012). Організаційні засади аудиту персоналу при прийнятті кадрових рішень на підприємстві / Є. М. Фріман // Проблеми економіки. — 2012. — № 3. — С. 151—154.
- 27.Олійник, О. О. (2016). Аудит персоналу. НУБГП, Рівне.
- 28.Pajak, W. (2012). Personnel audit process, Business, Management and Education 10(1): 25–37.
29. Тревор-Робертс, Б. (1984). Аудит діяльності з управління персоналом у Квінсленді. Азіатсько-Тихоокеанський журнал людських ресурсів , 22 (3), 51-56. <https://doi.org/10.1177/103841118402200311>
- 30.Закон України Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>
- 31.Мотузенко, О. В. (2024). Personnel audit organization in the company: domestic and foreign experience Scientific notes of the University"KROK 2024-09-27 с. 120-132
- 32.ДСТУ ISO 9001:2009. Системи управління якістю. Вимоги(ISO 9001:2008, IDT). Чинний від 22.06.2009 р. – К.: Держспоживстандарт України, 2009. – VII, 26с.
- 33.Мотузенко, О.В. (2023). Порівняльний аналіз традиційних та інноваційних моделей менеджменту. Міжнародна науково-практична конференція «Стратегія управління інноваціями в сучасній економіці».

- Research Europe, 2023, p.115-117. URL: <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2023/09/re-01.09.23.pdf>
- 34.Момот, О. І. (2007). Менеджмент якості та елементи системи якості Навч. посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007 – 368 с.
- 35.Закон України "Про охорону праці" URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
36. Бичківський Р. В., Столярчук П. Г., Гамула П. Р. (2002). Метрологія, стандартизація, управління якістю і сертифікація : Підруч. для вищ. навч. закл. /Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Бібліогр.: с. 556-559
37. Сирохман, І. В., Лозова, Т. М., Давидович, О. Я., Калимон М.-М. В. (2015). Управління якістю: [навч. посіб.]; Укоопспілка, Львів. комерц. акад. – Львів : Растр-7, 2015. - 427 с. - Бібліогр.: с. 354-359.
- 38.Khytrova, O.A., Sysoieva, I.M., Dolha, H.V., Peniuk, V.O., Motuzenko, O.V. (2020). Ensuring the Growth of Enterprises and Organizations through the Motivation of Managerial Staff. *International Journal of Economics and Business Administration*. Volume VIII Issue 2, 219-228. DOI: [10.35808/ijeaba/454](https://doi.org/10.35808/ijeaba/454)
- 39.Chromjakova, F. (2016). The Key Principles of Process Manager Motivation in Production and Administration Processes in an Industrial Enterprise. *Journal of Competitiveness*, 8(1), 95–110. DOI: 10.7441/joc.2016.01.07.
- 40.Decoene, V., Bruggeman, W. (2006). Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(4), 429–448. <https://doi.org/10.1108/01443570610650576>.
- 41.Delmar, F., Wiklund, J. (2008). The Effect of Small Business Managers' Growth Motivation on Firm Growth: A Longitudinal Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 437–457.
- 42.Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/> (date of issue 07.03.2020).
- 43.Gillan, S. L., Hartzell, J. C., Koch, A., Starks, L. T. (2010). Firms' Environmental, Social and Governance (ESG) Choices, Performance and

- Managerial Motivation. Unpublished working paper, 10. URL: https://www.researchgate.net/profile/Maretno_Harjoto/publication/265849879_Board_Diversity_and_Corporate_Social_Responsibility/links/56024b2e08aeb30ba7355cda.pdf. (date of issue 08.03.2020).
44. Ke, W., Tan, C-H., Choon-Ling, S., Kwok-Kee, W. (2012). Inducing Intrinsic Motivation to Explore the Enterprise System: The Supremacy of Organizational Levers. *Journal of Management Information Systems*, 29(3), 257–290. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222290308>.
 45. Laura, L. Paglis, Stephen, G. Green (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 215–235. <https://doi.org/10.1002/job.137>.
 46. Li, Q. (2015). The Discussion of Theory Review and Practice on Enterprise Executives Incentive. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3(1), 51–55. DOI: 10.4236/jhrss.2015.31008.
 47. Maslen, S., Hopkins, A. (2014). Do incentives work? A qualitative study of managers' motivations in hazardous industries. *Safety Science*, 70, 419–428. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.07.008>.
 48. Rusetski, A. (2011). Getting Proactive: Cultural And Procedural Drivers Of Managerial Motivation To Act. *Journal of Business & Economics Research*, 9(1), 111–120.
 49. Schmid Mast, M., Hall, J. A., Schmid, P. C. (2010). Wanting to Be Boss and Wanting to Be Subordinate: Effects on Performance Motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 40 (2), 458–472. DOI : 10.1111/j.1559-1816.2009.00582.x.
 50. Wziatek-Stasko, A. (2016). The extent of managers' motivation as a determinant of leadership quality. *Economics and Management*, 8(1), 37–46. DOI: 10.1515/emj-2016-0004.
 51. Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A., .. & Berger, E. S. (2020). Startups in times of crisis—A rapid

- response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, e00169.
52. Hartmann, N., & Lussier, B. (2020). Managing the sales force through the unexpected exogenous COVID-19 crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 101-111. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.005>
 53. Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., & Weytjens, J. (2020). How Do We Think the COVID-19 Crisis Will Affect Our Careers (If Any Remain). *IZA Discussion Paper*, 13164.
 54. Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
 55. Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of business research*, 117, 284-289. [10.1016/j.jbusres.2020.06.008](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008)
 56. Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103434. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103434>
 57. Verma, S., & Gustafsson, A. (2020). Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach. *Journal of Business Research*, 118, 253-261. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.057>
 58. Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13678868.2020.1780078>
 59. Motuzenko, O. (2022). Creating a methodological basis for measuring the quality of an effective labor process management. *Economics, Finance and*

Management Review, (1), 95–98. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2022-1-95>

60. Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
61. Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and research. *Journal of business research*, 117, 284-289. [10.1016/j.jbusres.2020.06.008](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008)
62. Motuzenko, O. (2021). Security of the insurance market of Ukraine in the realities of development and attraction of foreign capital. International conference on Economics, Accounting and Finance, Estonia. Available at: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICEAF/ICEAF-2021/paper/view/281>
63. CRH (2020). CRH Happily Unites Ukrainians for Economic Growth. http://crhukraine.com/en/sustainability/ksv_projects/crh_happily_unites_ukrainians_for_economic_growth
64. CRH (2020). CRH Ukraine: Unity and Rebranding Ensure Advantages and Successes. http://crhukraine.com/en/news/crh_ukraine_unity_and_rebranding_ensure_advantages_and_successes
65. CRH (2020). For shareholders. URL: http://www.crhukraine.com/locations/podilsky_cement_jsc/shareholders
66. CRH (2020). Health and safety. URL: http://crhukraine.com/en/sustainability/health_and_safety
67. CRH (2020). Internship in CRH. URL: http://crhukraine.com/en/career/students_and_graduates/probation
68. CRH (2020). Mission and values. URL: http://crhukraine.com/en/who_we_are/mission
69. SMIDA (2020). CRH Ukraine financial report. Retrieved from <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/72441/165/templ>

70. Forster, B. B., Patlas, M. N., & Lexa, F. J. (2020). Crisis Leadership During and Following COVID-19. <https://doi.org/10.1177%2F0846537120926752>
71. Loeb, A. E., Rao, S. S., Ficke, J. R., Morris, C. D., Riley III, L. H., & Levin, A. S. (2020). Departmental experience and lessons learned with accelerated introduction of telemedicine during the COVID-19 crisis. *The Journal of the American Academy of Orthopaedic Surgeons*, 1;28(11), e469-e476. <https://doi.org/10.5435/jaaos-d-20-00380>
72. 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>
73. Армстронг, М. (2006). Практика управління людськими ресурсами / Пер. з англ. - Пітер: 2009 - 846 с. A Handbook of Human Resource Management Practice Armstrong, M. Kogan Page Publishers, 2006 - 982 p.
74. Міждисциплінарні дослідження науки XXI століття : матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції молодих учених та студентів, 1 грудня 2021 р. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». 2021. 278 с. ISBN 978-966-170-066-5
75. ДСТУ ISO 45001:2019 (ISO 45001:2018, IDT) СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я ТА БЕЗПЕКОЮ ПРАЦІ ПРИЙНЯТО ТА НАДАНО ЧИННОСТІ: наказ ДП «УкрНДНЦ» від 26 грудня 2019р. №502 з 2021-01-01 https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_45001_2019.pdf
76. ДСТУ ISO 27001:2023 (ISO 27001:2022, IDT) Інформаційна безпека, кібербезпека та захист конфіденційності. Системи керування інформаційною безпекою. Вимоги з наданням чинності від 2023-08-2 https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_iec_27001_2023.pdf
77. Pająk, W. (2012). Personnel audit process. *Business, Management and Economics Engineering*, 10(1), 25-37. <https://doi.org/10.3846/bme.2012.03>

78. Servatyte, J. (2008). L'audit des ressources humaines.
79. Lipnic, D. (2003). The HR Audit;
80. СІЛЬПО РІТЕЙЛ. (2024). Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо Рітейл». URL: <https://silporetail.silpo.ua/>;
81. Звіти про управління ТОВ «Сільпо-фуд. (2024). Сільпо. URL: https://silpo.ua/reports?srsltid=AfmBOorfBgRa8HBSgilRY-E1Btxeid15N7AWx4Q7W3_gSFlkDeB7a-ml;
82. Звітність ТОВ «Експансія». (2024). Онлайн-супермаркет Fozzy. URL: <https://fozzyshop.ua/content/34-reports>;
83. Звіти про управління ТОВ «ФОРА». (2024). Мережа супермаркетів Фора. URL: <https://fora.ua/reporting>;
84. ГРУПА КОМПАНІЙ FOZZY GROUP. (2024). Fozzy Group. URL: <https://www.fozzy.ua/ua/>
85. Мотузенко, О. (2024). Організація кадрового аудиту в компанії: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (3(75), 120–132. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-120-132>
86. Chychun, V., Kunitsyn, O., Motuzenko, O., Serbov, M., & Shashyn, O. (2022). Theoretical and methodological principles of management: An innovative approach. *Journal of International Research (AD ALTA)*, 200–205. (Web of Science & etc.) https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/120231/papers/A_35.pdf
87. Marchenko, O. A., Starko, I. E., Motuzenko, O. V., Vdovichena, O. H., & Makarenko, M. V. (2021, July 20). Personnel management within the conditions of new social-economic reality. *Studies of Applied Economics*, 39(6). DOI: [10.25115/eea.v39i6.5297](https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5297). (Scopus, Web of Science & etc.)
88. Мотузенко, О. (2021). Фінансові махінації та корпоративне шахрайство. *I CISP Conference «Globalization of Scientific Knowledge: International Cooperation and Integration of Sciences»*. Грааль науки. 89-91. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.05.2021.014>

89. Мотузенко, О. (2020). Методи кадрового аудиту. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку, Україна, лис. 2020. Наявний у: <<https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE2020/paper/view/158>>
90. Motuzenko, O. (2020). Improving the efficiency of the company due to human resources. *International Conference on Corporation Management*, Estonia. Available at: <<https://conf.scnchub.com/index.php/ICCM/ICCM-2020/paper/view/114>>
91. Motuzenko, O. (2020). Management staff motivation for enterprise growth. *International conference on Economics, Accounting and Finance*, Estonia. Available at: <<https://conf.scnchub.com/index.php/ICEAF/ICEAF/paper/view/78>>
92. Iryna Petrova, Olena Balyka and Hanna Kachan (2020). Digital economy and digital employment appearance. *Social and labour relations: theory and practice*, 10(2), 10-20. doi:10.21511/slrtp.10(2).2020.02
93. Iryna Petrova (2022). Creativity development as an imperative for strategic human resource management. *Social and labour relations: theory and practice*, 12(2), 40-48. doi:10.21511/slrtp.12(2).2022.05
94. Петрова, І. (2020). РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СОЦІАЛЬНА ІННОВАЦІЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ. Вчені записки Університету «КРОК», (3 (59), 243-248. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-59-243-248>
95. Наумова, О. (2021). Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки Університету «КРОК», (1 <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>
96. Naumova, O., & Kopyl, A. (2024). OKR as tool of staff efficiency improvement. *Економічний простір*, <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-4>
97. Наумова, О. & Копил, А. (2024) Вплив сучасних технологій управління людським капіталом на лояльність працівників. Теоретичні та прикладні питання економіки, 2 (49). <https://doi.org/10.17721/tpe.2024.49.11>

98. Наумова, О., & Копил, А. (2024). КОРПОРАТИВНЕ ВОЛОНТЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ОРГАНІЗАЦІЇ. Вчені записки Університету «КРОК», <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-146-154>
99. Копытко М., Liubokhynets L., Kalinin A., Sai L, Bala O. (2023). Personnel management in the system of ensuring safety and security of the engineering enterprise in the conditions of industry 4.0 (Управління персоналом в системі забезпечення безпеки машинобудівного підприємства в умовах індустрії 4.0). International Journal of Safety and Security Engineering, Vol. 13, No. 3, pp. 547-554. <https://doi.org/10.18280/ijssse.130317> (Scopus)
100. Копытко М., Liubokhynets L., Panchenko V., Moysa T., Malanchuk A. (2024). Formation of a personnel management system as a factor of increasing competitiveness and the enterprise security level in the context of digital transformation and new legal challenges (Формування системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності та рівня безпеки підприємств в умовах цифрової трансформації і нових правових викликів). Social & Legal Studios, 7(1), 210-220. DOI: <https://doi.org/10.32518/sals1.2024.210> (Scopus)
101. Копитко М.І., Маланчук А.М. Економічне оцінювання та управління ризиками на основі проведення кадрового аудиту для підвищення ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємств. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 10 (10). С. 459-468. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)-459-468](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)-459-468)
102. Karpenko Yu., Pienova A., Melnychuk D., Kutsyk V., Nakonechna N., Kalinichenko 5. The main aspects of choosing the enterprises' operating strategy. Independent Journal of Management & Production (Special Edition ISE, S&P), 2021. Vol. 12, No. 6. P. 5359-5375. (Web of Science, Index Copernicus) URL: <http://www.ijmp.jor.br/index.php/ijmp/article/view/1758>.
103. Мельничук, Д. П., Леган, І. М., & Зачосова, Н. В. (2022). Мотиваційні чинники ефективності HR-менеджменту у діяльності служб надання

соціальної допомоги та соціальних послуг. Економіка, управління та адміністрування, (1(99), 32-41. [https://doi.org/10.26642/ema-2022-1\(99\)-32-41](https://doi.org/10.26642/ema-2022-1(99)-32-41)

104. Зачосова Н., Мельничук Д., Морару-Бурлеску Р. Кадрова політика в умовах BANI World: мотиваційні інструменти управління інтелектуально-кадровою, соціальною та економічною безпекою організації. / Review of transport economics and management. Дніпро: Український державний університет науки і технологій (Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка Всеволода Лазаряна), 2022. Випуск 8(24). - С. 89-96. <http://pte.diit.edu.ua/issue/view/16098/9425>

DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/277607>

105. The impact of the Covid-19 pandemic on the loyalty of employees / I. Mihus, S. Laptev, L. Parashchenko, Y. Koval, K. Odarchyk, O. Panchenko // AD ALTA: journal of interdisciplinary research. 2021. V. 11. Issue 1, Special Issue XVII. - Pp. 38-41 (Web of Science)

106. Панченко, В. А., & Панченко, О. П. (2019). УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗОВОГО СТАНУ. Вчені записки Університету «КРОК», (2 (54), 145-152. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-145-152>

107. Панченко В. А., Панченко О. П. (2023). Управління персоналом та кадрова безпека бізнесу: аспект планування показників з праці. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". №10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9249>

108. Панченко, О. (2024). Роль кадрового аудиту в ризикоорієнтованому управлінні підприємством. Вчені записки Університету «КРОК», (4(76), 155-164. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-155-164>

109. Мотузенко, О. В. (2020). Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства. Вчені записки Університету «КРОК», (2 (58), 103–111. (Index Copernicus, Google Scholar, SIS, Academic Resource Index, ResearchBib, Ulrichsweb Global Serials Directory, PKP Index, Eurasian

Scientific Journal Index, OUCI, Dimensions, OpenAire) <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-58-103-111>

110. Кодекс законів про працю України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

111. Закон України "Про зайнятість населення"; URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>

112. ISO 30414 "Управління людським капіталом – керівництво з внутрішньої та зовнішньої звітності" <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://cdn.standards.iteh.ai/samples/69338/47748463fd99442b978dca7e21ef9282/ISO-30414-2018.pdf>.

ДОДАТОК А

Приватне акціонерне товариство **“ФОРА РІТЕЙЛ”**

08132, Київська область, Києво-Святошинський район, м. Вишневе, вул. Промислова, 5
Код ЄДРПОУ 33870671, Поточний рахунок № UA483071230000026006010063209
в ПАТ «БАНК ВОСТОК», МФО 307123

Вих. № 11/2219

“26” червня 2024 р.

ДОВІДКА

ПрАТ «Фора Рітейл» (надалі також – Товариство) підтверджує ефективне використання методів і підходів, запропонованих у дисертаційному дослідженні Оксани Матузенко на тему: **«Кадровий аудит у системі управління ризиками компанії»**.

Зазначені інструменти та методології активно застосовуються у нашій діяльності для:

- виявлення та мінімізації ризиків, пов’язаних із персоналом;
- аналізу відповідності кваліфікаційного рівня співробітників стратегічним цілям компанії;
- підвищення прозорості кадрових процесів;
- розробки стратегій для усунення виявлених недоліків.

На основі запропонованої методології компанія покращила свою кадрову політику, що позитивно вплинуло на стабільність бізнесу та конкурентоспроможність на ринку.

Генеральний
директор



В.Ю. Владович



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЛЬПО-ФУД"
Місцезнаходження: 02090, м. Київ,
вул. Бутлерова, буд. І
ЄДРПОУ 40720198
IBAN UA943071230000026003240423515 в
ПАТ «Банк Восток» МФО 307123
Зареєстровано у ДПІ Дніпровського р-ну ГУ ДФС в
м. Київ

Вих. №22050258/24

Дата 26.09.2024

ДОВІДКА

На підтвердження впровадження розроблених методик та практики кадрового аудиту як складової системи управління ризиками у ТзОВ "Сільпо Фуд" використовує новизну та методи, розроблені в рамках дисертаційного дослідження Оксани Матузенко на тему: «Кадровий аудит у системі управління ризиками компанії».

У своїй діяльності компанія впроваджує принципи кадрового аудиту для ідентифікації та оцінки ризиків, пов'язаних із персоналом. Зокрема, застосовуються інструменти: аналіз компетенцій співробітників; виявлення зон ризику у кадрових процесах; оцінка впливу людського фактора на операційну діяльність компанії; розробка та реалізація рекомендацій для підвищення ефективності кадрової політики.

Завдяки впровадженню запропонованих методів компанія досягла значного покращення у процесах управління персоналом та загальній ефективності системи управління ризиками. Методи кадрового аудиту стали важливим інструментом у мінімізації операційних ризиків, оптимізації кадрової політики та підвищенні стабільності бізнес-процесів.

Впровадження цих підходів сприяло вдосконаленню процесів управління персоналом, покращенню стратегічного планування та підвищенню загальної ефективності роботи компанії.

Директор



Лесько Ю.А.





Група компаній FOZZY GROUP
Україна, 02090, м. Київ
вул. Калачевська, 13
Т: +38 044 496-32-00
Ф: +38 044 496-32-01
www.fozzy.ua

№ 2708/2024 від «20» серпня 2024 р.

ДОВІДКА

Даною довідкою ПрАТ «Експансія Рітейл» підтверджує, що запропоновані Мотузенко Оксаною Володимирівною у рамках дисертаційної роботи методики та практичні рекомендації з проведення кадрового аудиту як складової системи управління ризиками були адаптовані та впроваджені в діяльність компанії. Впровадження цих підходів позитивно вплинуло на ефективність управління персоналом і допомогло зміцнити корпоративну культуру управління ризиками, що є ключовою складовою стратегічного розвитку компанії, а саме:

- реалізована процедура оцінки кадрових ризиків, включаючи проведення регулярних зустрічей one-to-one, інтерв'ю та анкетувань;
- впроваджено механізм моніторинг й аналіз ризиків компанії включаючи ризик персоналу;
- Затверджено на регулярній основі формування планів управління кадровими ризиками, спрямованих на забезпечення стійкості бізнес-процесів.

Директор



Бондарев Олександр Олексійович



Група компаній FOZZY GROUP
Україна, 02090, м. Київ
вул. Калачевська, 13
Т: +38 044 496-32-00
Ф: +38 044 496-32-01
www.fozzy.ua

№ 2501/24 від «0» вересня р. 2024

ДОВІДКА

На підтвердження використання розроблених методик кадрового аудиту в системі управління ризиками ТзОВ "Експансія"

ТзОВ "Експансія" підтверджує, що запропоновані Мотузенко Оксаною Володимирівною у рамках дисертаційної роботи методики та практичні рекомендації з проведення кадрового аудиту як складової системи управління ризиками були адаптовані та впроваджені в діяльність компанії.

Зазначені методики використовуються для:

- Розробки процедур оцінки кадрових ризиків, включаючи ризики недостатньої кваліфікації та можливих ротацій співробітників.
- Вдосконалення механізмів моніторингу й аналізу кадрових ресурсів відповідно до потреб бізнесу.
- Формування планів управління кадровими ризиками, спрямованих на забезпечення стійкості бізнес-процесів.

Впровадження цих підходів позитивно вплинуло на ефективність управління персоналом і допомогло зміцнити корпоративну культуру управління ризиками, що є ключовою складовою стратегічного розвитку компанії.

Методики відповідають міжнародним стандартам у галузі управління ризиками (зокрема, ISO 31000) і були адаптовані до специфіки діяльності ТзОВ "Експансія".

Директор



Бондарева Н.І.



Приватне Акціонерне Товариство "СІЛЬПОРІТЕЙЛ"
Місцезнаходження: 02090, м. Київ,
Пр-т. Тичини. 1В
ЄДРПОУ 38870708
IBAN UA943071230000026003240423515 в

Вих. №1258/2024

Дата 02.10.2024

ДОВІДКА

На підтвердження впровадження розроблених методик та практики кадрового аудиту як складової системи управління ризиками ПАТ «Сільпо Рітейл» підтверджує ефективне використання методів і підходів, запропонованих у дисертаційному дослідженні Оксани Матузенко на тему: *«Кадровий аудит у системі управління ризиками компанії»*. Зазначені інструменти та методології активно застосовуються у нашій діяльності для:

- виявлення та мінімізації ризиків, пов'язаних із персоналом;
- аналізу відповідності кваліфікаційного рівня співробітників стратегічним цілям компанії;
- підвищення прозорості кадрових процесів;
- розробки стратегій для усунення виявлених недоліків.

Запроваджені підходи до кадрового аудиту дозволили компанії:

- значно знизити ймовірність операційних ризиків, пов'язаних із людським фактором;
- оптимізувати процеси управління персоналом;
- забезпечити ефективний розподіл ресурсів для підготовки та навчання співробітників.

На основі запропонованої методології компанія покращила свою кадрову політику, що позитивно вплинуло на стабільність бізнесу та конкурентоспроможність на ринку.

Директор



Крушинська Інна Вєлосимирівна



Вих.№ 127/2024

Дата 15.09.2024

ДОВІДКА

Щодо впровадження розроблених методик та практики кадрового аудиту як складової системи управління ризиками ТОВ «Фоззі Фуд» підтверджує ефективне використання методів і підходів, запропонованих у дисертаційному дослідженні Матузенко Оксани Володимирівни на тему: *«Кадровий аудит у системі управління ризиками компанії»*. Зазначені інструменти та методології активно застосовуються у нашій діяльності для:

- виявлення та мінімізації ризиків, пов'язаних із персоналом;
- аналізу відповідності кваліфікаційного рівня співробітників стратегічним цілям компанії;
- підвищення прозорості кадрових процесів;
- розробки стратегій для усунення виявлених недоліків.

Запроваджені підходи до кадрового аудиту дозволили компанії:

- значно знизити ймовірність операційних ризиків, пов'язаних із людським фактором;
- оптимізувати процеси управління персоналом;
- забезпечити ефективний розподіл ресурсів для підготовки та навчання співробітників.

На основі запропонованої методології компанія покращила свою кадрову політику, що позитивно вплинуло на стабільність бізнесу та конкурентоспроможність на ринку.

Директор



Костельман Володимир Михайлович

АК Акціонерне товариство «Подільський цемент», ЄДРПОУ
00293091, вул. Хмельницьке шосе, 1-А, с. Гуменці, Кам'янець-
Подільського району, Хмельницької області, 32325

Вих. № 124859/2022

“26” липня 2022 р.

ДОВІДКА

Даним листом АТ «Подільський Цемент» (надалі також – Товариство) підтверджує, що запропоновані Мотузенко Оксаною Володимирівною у рамках дисертаційної роботи методики та практичні рекомендації з проведення кадрового аудиту як складової системи управління ризиками були адаптовані та впроваджені в діяльність компанії. Впровадження цих підходів позитивно вплинуло на ефективність управління персоналом і допомогло зміцнити корпоративну культуру управління ризиками, що є ключовою складовою стратегічного розвитку компанії, а саме:

- реалізована процедура оцінки кадрових ризиків, включаючи проведення регулярних зустрічей one-to-one, інтерв'ю та анкетувань;
- впроваджено механізм моніторинг й аналіз ризиків компанії включаючи ризик персоналу;
- Затверджено на регулярній основі формування планів управління кадровими ризиками, спрямованих на забезпечення стійкості бізнес-процесі

Голова Правління
АТ «Подільський цемент»



Ганна ДІАКОВА

ДОДАТОК Б

Додаток Б.1

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Публікації, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Мотузенко, О. (2024). Організація кадрового аудиту в компанії: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (3(75), 120–132. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-120-132> (Index Copernicus, Google Scholar, SIS, Academic Resource Index, ResearchBib, Ulrichsweb Global Serials Directory, PKP Index, Eurasian Scientific Journal Index, OUCI, Dimensions, OpenAire) (0,6 д.а.)
2. Chychun, V., Kunitsyn, O., Motuzenko, O., Serbov, M., & Shashyn, O. (2022). Theoretical and methodological principles of management: An innovative approach. *Journal of International Research (AD ALTA)*, 200–205. (Web of Science & etc.) https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/120231/papers/A_35.pdf (0,6 д.а., в т.ч. особистий внесок автора – 0,12 д.а.)
3. Marchenko, O. A., Starko, I. E., Motuzenko, O. V., Vdovichena, O. H., & Makarenko, M. V. (2021, July 20). Personnel management within the conditions of new social-economic reality. *Studies of Applied Economics*, 39(6). DOI: [10.25115/eea.v39i6.5297](https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5297). (Scopus, Web of Science & etc.) (0,6 д.а., в т.ч. особистий внесок автора – 0,12 д.а.)
4. Khytrova, O.A., Sysoieva, I.M., Dolha, H.V., Peniuk, V.O., Motuzenko, O.V. (2020). Ensuring the Growth of Enterprises and Organizations through the Motivation of Managerial Staff. *International Journal of Economics and Business Administration*. Volume VIII Issue 2, 219-228. DOI: [10.35808/ijeaba/454](https://doi.org/10.35808/ijeaba/454). (Scopus& etc.) (0,45 д.а., в т.ч. особистий внесок автора – 0,09 д.а.)

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Мотузенко, О. (2021). Фінансові махінації та корпоративне шахрайство. *I CISP Conference «Globalization of Scientific Knowledge: International Cooperation and Integration of Sciences»*. Грааль науки. 89-91. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.05.2021.014> (0,18 д.а.)
2. Мотузенко, О.В. (2023). Порівняльний аналіз традиційних та інноваційних моделей менеджменту. Міжнародна науково-практична конференція «Стратегія управління інноваціями в сучасній економіці». Research Europe, 2023, p.115-117. URL: <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2023/09/re-01.09.23.pdf> (0,09 д.а.)
3. Мотузенко, О. (2020). Методи кадрового аудиту. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку, Україна, лис. 2020. Наявний у: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE2020/paper/view/158> (0,09 д.а.)
4. Motuzenko, O. (2020). Improving the efficiency of the company due to human resources. *International Conference on Corporation Management*, Estonia. Available at: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICCM/ICCM-2020/paper/view/114> (0,09 д.а.)
5. Motuzenko, O. (2020). Management staff motivation for enterprise growth. *International conference on Economics, Accounting and Finance*, Estonia. Available at: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICEAF/ICEAF/paper/view/78> (0,14 д.а.).

Публікації, які додатково відображають наукові результати дисертації:

1. Motuzenko, O. (2022). Creating a methodological basis for measuring the quality of an effective labor process management. *Economics, Finance and Management Review*, (1), 95–98. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2022-1-95> (Index Copernicus, Google Scholar, Academic Resource Index,

ResearchBib, PKP Index, Eurasian Scientific Journal Index, OUCI, Dimensions, OpenAire) (0,18 д.а)

2. Мотузенко, О. В. (2020). Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2 (58), 103–111. (Index Copernicus, Google Scholar, SIS, Academic Resource Index, ResearchBib, Ulrichsweb Global Serials Directory, PKP Index, Eurasian Scientific Journal Index, OUCI, Dimensions, OpenAire) <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-58-103-111> (0,4 д.а.)
3. Motuzenko, O. (2021). Security of the insurance market of Ukraine in the realities of development and attraction of foreign capital. International conference on Economics, Accounting and Finance, Estonia. Available at: <https://conf.scnchub.com/index.php/ICEAF/ICEAF-2021/paper/view/281>. (0,02 д.а.)

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Міжнародна науково-практична конференція «Стратегія управління інноваціями в сучасній економіці» (01.09.2023; заочна форма участі);
2. I CISP Conference «Globalization of Scientific Knowledge: International Cooperation and Integration of Sciences» (травень 2021; очна форма участі);
3. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку (20.11.2020; очна форма участі);
4. International Conference on Corporation Management (03.12.2020, Естонія; участь онлайн);
5. International conference on Economics, Accounting and Finance (05.11.2021, Естонія; участь онлайн);
6. International conference on Economics, Accounting and Finance (02.07.2020, Естонія; участь онлайн).

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

Підходи до поняття “ризик”

Назва підходу	Автор	Характеристика
Класичний підхід	Ф. Найт (1921) (Frank H. Knight)	розрізняв ризик і невизначеність, де ризик пов'язаний з ситуаціями, для яких можливо розрахувати ймовірність настання певної події [1].
Підхід з точки зору прийняття рішень	Р. Косьоленко та В. Вітлінський (2010)	визначають ризик як можливість відхилення від передбачуваної мети, яке зумовлене впливом контрольованих та/або неконтрольованих чинників [2].
Системний підхід	Девід Поуелл (David Powell)	визначив ризик як "вимірювану ймовірність настання несприятливої події" в своїй праці "Ризик-менеджмент та витрати" (Risk Management and Cost, 2010) [3].
Статистичний підхід	Г. Клейндер (2009)	визначає ризик як ймовірність або загрозу відхилення від бажаних результатів або подій [4].
Економічний підхід	П.Л. Вітлінський та Г.І. Великоіваненко (2004)	розглядають ризик як об'єктивно існуючу невизначеність, пов'язану з можливістю відхилення результатів конкретних рішень чи дій від очікуваних [5].
Підхід з точки зору менеджменту	Вітлінський, П.Л (2004)	визначає ризик як "діяльність, пов'язану з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно і якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату [5]

Джерело: систематизовано автором

Визначення ризику

Підхід	Автор	Визначення
Класичний	Ф. Найт (Knight, F.H.)	Ризик - "вимірювана невизначеність", для якої можливо розрахувати ймовірність настання певної події [1]
Прийняття рішень	Р. Косьоленко та В. Вітлінський	Ризик - "можливість відхилення від передбачуваної мети, яке зумовлене впливом контрольованих та/або неконтрольованих чинників" [2]
Системний	Девід Поуелл (David Powell)	Ризик - "вимірювана ймовірність настання несприятливої події". [3]
Статистичний	Г. Клейндер	Ризик - "ймовірність або загроза відхилення від бажаних результатів або подій" [4]
Економічний	П.Л. Вітлінський та Г.І. Великоіваненко	Ризик - "об'єктивно існуюча невизначеність, пов'язана з можливістю відхилення результатів конкретних рішень чи дій від очікуваних" [5]
Менеджменту	Вітлінський, П.Л.	Ризик - "діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно і якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети" [5]

Джерело: систематизовано автором

Підходи до поняття системи управління ризиками

Підхід	Автор	Визначення
Класичний підхід	Ф. Найт	Система управління ризиками - це сукупність методів, процесів та заходів, спрямованих на виявлення, оцінку та контроль ризиків, для яких можна розрахувати ймовірність настання [1].
Підхід з точки зору прийняття рішень	Г. Рейфа	Система управління ризиками - це структурована сукупність процесів, що забезпечують ідентифікацію, аналіз, оцінку та обробку ризиків для ефективного прийняття рішень в умовах невизначеності [6].
Системний підхід	Д. Поуелл	Система управління ризиками розглядається як комплексна, інтегрована система, що об'єднує процеси, методи, інструменти, ресурси та організаційну структуру для всебічного управління ризиками на всіх рівнях організації [3].
Статистичний підхід	В. Кабайлян	Система управління ризиками - це сукупність статистичних моделей, методів та інструментів для кількісного вимірювання, аналізу, моніторингу та прогнозування ризиків [12].
Економічний підхід	М. Фрідман	Система управління ризиками визначається як комплекс процесів, процедур та заходів, спрямованих на оптимізацію співвідношення між ризиками та вигодами для максимізації економічної ефективності організації [10].
Підхід з точки зору менеджменту	П.Л. Бернштайн	Система управління ризиками - це стратегічна система, що інтегрує процеси, практики, заходи контролю та культуру в організації для забезпечення ефективного розпізнавання, оцінки та управління ризиками на всіх рівнях [11].

Джерело: розроблено автором на основі [1],[6],[3],[12],[10],[11]

Додаток Г

Таблиця Г.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 [30]	Всеукраїнська асоціація кадровиків
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 [14]	Совершенна І. [с. 293]
Кадровий аудит – це комплекс процедур з перевірки коректності оформлення та ведення кадрового обліку відповідно до норм чинного законодавства [15]	Донець М. [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 [16]	Жуковська В. [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 [17]	Крушельницька О., Мельничук Д.
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 [18]	Немченко В., Хомутенко В., Хомутенко А. [с. 198]
Кадровий аудит повинен сприяти вирішенню питання ефективного формування та використання трудового потенціалу персоналу, його відповідності стратегії, створенню сприятливого психологічного середовища у колективі [19]	Піронкова О. [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 [20]	Римар І.
Кадровий аудит – це система консультаційної 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 [21]	Романів С.
Поняття «кадровий аудит» означає перевірку відповідності організаційної, функціональної і інформаційної структури, потенціалу працівників тим цілям, завданням і стратегії розвитку	Слівінська Н.

Визначення	Автор
організації та вироблення на цій основі програми певних організаційних змін [22]	
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 [23]	Група компаній «V.I.P. Consulting»
Аудит персоналу – це система консультаційної 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 [24]	Sullivan, J. [с. 127]
Аудит персоналу – це періодичне проведення експертизи в частині управління персоналом, включаючи систему заходів стосовно збору інформації, її аналізу та оцінки, а на основі цього – ефективності діяльності організації, використання трудового потенціалу та регулювання соціально-трудових відносин [25]	Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. [с. 127]
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 [26]	Є. Фріман [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 [27]	О.Олмйник [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 [28]	Wojciech Pająk \Войцех Пайонк
Personnel audit is is comperhensive analisis of all aspects of personal function in on organization and it is a vital instrument for change and impruvment instrumetn (Marhler 1976) Це всебічний аналіз усіх аспектів особистісних функцій в організації, і це життєво важливий інструмент для змін і вдосконалення (Marhler 1976) [29]	Marhler

Визначення	Автор
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 [30]	Закон про аудиторські послуги
Кадровий аудит - як систематичне оцінювання ефективності та ефективності управління людськими ресурсами в організації [72]	Армстронг Майкл

Джерело: розроблено автором на основі

[14],[15],[16],[17],[18],[19],[20],[21],[22],[23],[24],[25],[26], [27], [28], [29],[30], [72]

**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.[17]		+		
Немченко В.В., Хомутенко В.П., Хомутенко А.В				+
Римар І.	+			
Романів С.				+
Слівінська Н.М.		+		
Група компаній "VIP"	+			
Marhler W R				+
Wojciech Rajak				+
Є. Фріман	+			
О.Олмйник				+
Армстронг Майкл Патрік Грохан		+		

Джерело: розроблено автором на основі

[14],[15],[16],[17],[18],[19],[20],[21],[22],[23],[24],[25],[26],[27],[28], [29],[30], [72]

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1

Процес організації кадрового аудиту

Етапи	Опис
Підготовчий етап	<ul style="list-style-type: none"> -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	<ul style="list-style-type: none"> -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	<ul style="list-style-type: none"> -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	<ul style="list-style-type: none"> -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 та контроль	<ul style="list-style-type: none"> - визначення можливих загроз, небезпек або негативних подій; - аналіз можливих загроз, небезпек або негативних подій; - мінімізація їх впливу на організацію або процес
Презентація результатів	<ul style="list-style-type: none"> -Представлення основних результатів на рівні топ-менеджменту -Детальне обговорення результатів з керівниками функціональних підрозділів -Демонстрація вигод від впровадження рекомендацій для розуміння доцільності змін -Узгодження стратегії впровадження рекомендацій на всіх рівнях управління
Впровадження рекомендацій	<ul style="list-style-type: none"> -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

ДОДАТОК Ж

Анкета щодо ризиків кадрового аудиту
Для аналітики кадрових ризиків (ризик персоналу)

Ваша стать?

- ☐ чоловік
- ☐ жінка
- ☐ інший варіант

Ваш вік?

- ☐ менше 25 років
- ☐ 25-35 років
- ☐ 36-45 років
- ☐ 46-55 років
- ☐ 56-65 років
- ☐ більше 65 років

Вкажіть найвищий рівень вашої освіти

- ☐ повна середня освіта
- ☐ середньоспеціальна освіта
- ☐ вища освіта
- ☐ доктор філософії
- ☐ кандидат наук

Вкажіть вашу сферу діяльності за всі роки вашої роботи

- ☐ Виробництво
- ☐ Сфера послуг
- ☐ Торгівля
- ☐ Медицина
- ☐ Освіта
- ☐ Правоохоронна діяльність
- ☐ Суддівство
- ☐ Журналістика
- ☐ Управлінська діяльність
- ☐ Державна служба
- ☐ Військова служба
- ☐ ІТ
- ☐ Фінанси
- ☐ Інженерія
- ☐ Інше

Вкажіть ваш досвід роботи за всі роки трудової діяльності у одній або декількох сферах

- ☐ До року
- ☐ 1-3 роки
- ☐ 4-5 років
- ☐ 6-10 років
- ☐ 11-15 років
- ☐ Понад 15 років

Як часто ви зустрічаєтесь з кадровим відділом для обговорення робочих питань?

- ☐ Щодня
- ☐ Щотижня
- ☐ Щомісяця
- ☐ Рідко
- ☐ Ніколи

Чи вважаєте ви, що процеси кадрового обліку у вашій компанії відбуваються прозоро та зрозуміло?

- o Так
- o Частково
- o Ні

Чи існують якісь аспекти кадрового аудиту, які на вашу думку, потребують покращення?

- o Так
- o Ні

Чи стикались ви з ситуаціями, коли недостатня документація або помилки в документах впливали на вашу роботу?

- o Часто
- o Іноді
- o Рідко
- o Ніколи

Як ви оцінюєте свою інформативність щодо політик і процедур кадрового аудиту?

- o Дуже добре інформований
- o Частково інформований
- o Мало інформований
- o Не інформований взагалі

Чи вважаєте ви, що ваша компанія достатньо уваги приділяє питанням конфіденційності та захисту персональних даних працівників під час кадрового аудиту?

- o Так
- o Ні
- o Не впевнений

Чи були випадки, що ви мали сумніви щодо об'єктивності або справедливості кадрових рішень?

- o Так
- o Ні

Чи існує у вашій компанії система зворотного зв'язку для висловлення зауважень щодо кадрового аудиту?

- o Так
- o Ні

Які на вашу думку є основні фактори ризику персоналу?

- o Всі фактори
- o недостатня кваліфікація
- o низький рівень професійної підготовки
- o погане управління
- o конфлікти в команді
- o плинність кадрів
- o втрата ключових співробітників;
- o низька мотивація;
- o низька задоволеність роботою;
- o неетичні дії співробітників;
- o низька культура безпеки;
- o неясність ролей;
- o недостатній захист персональних даних;
- o зміни в законодавстві.

ДОДАТОК К

Анкета запитань та план дій на зустрічі One-to-One Meeting для проведення кадрового аудиту:

Питання для актуалізації інформації:

1. Як ти?
2. Що відбулося від моменту попереднього One-to-One Meeting?
3. Що переважно займало твої думки і твій час?
4. Давай разом переглянемо наш План дій, який ми зафіксували попереднього разу?

Питання щодо операційних задач / проектів:

1. Як проходить проект / триває виконання задачі?
2. Які ключові успіхи / досягнення / знахідки можемо відзначити?
3. Що з того, що ми вже зробили, ми могли б зробити краще?
4. Чи є якась частина проекту / задачі, яка досі виглядає неясною / заплутаною?
5. Чи відчуваєш, що тобі нагально потрібно поглибити певні навички, пройти додаткову підготовку? В чому саме?
6. Як охарактеризуєш взаємодію з іншими фахівцями компанії в роботі над проектом / задачею? Чи є щось, що можна покращити чи змінити в командній взаємодії, ставленні, груповій динаміці?
7. Чи взагалі ми сфокусовані на правильних речах?
8. Чи допомагає те, що ми робимо зараз, реалізувати нашу велику ціль?

Питання щодо управління ввіреною командою:

1. Як зараз працює / прогресує твоя команда?
2. Що ти відчуваєш як team lead / people manager?
3. Які цілі стоять перед тобою як менеджером команди?
4. Які завдання щодо управління людським капіталом ти зараз вирішуєш?
5. Чи є кейси / рішення, які видаються тобі складними і де ти потребуєш допомоги?
6. З ким у твоїй команді тобі найлегше працювати? Чому?
7. З ким у твоїй команді тобі найважче працювати? Чому?
8. Які характеристики потрібні, щоб стати класним учасником твоєї команди, субкультури? Як ти перевіряєш їх на інтерв'ю?

Питання щодо робочих звичок:

1. Як виглядає твій ідеальний, продуктивний робочий день? Давай опишемо його дуже детально...
2. Як часто такі дні трапляються? Що заважає, щоб таким був кожен день?
3. Що є найбільшим пожирачем часу для тебе та твоєї команди? Що ми можемо з цим зробити?
4. В які три речі ти б зараз інвестував (говоримо про інструменти, фізичні умови праці) і це б привело до відчутного росту продуктивності тебе / твоєї команди, якщо б ти не мав жодних бюджетних обмежень?
5. Що ти робиш, коли відчуваєш, що зациквився, застряг у якійсь «темі»?
6. Що ти робиш, коли відчуваєш дефіцит енергії, цілковито нересурсний стан? В яких зборах чи заходах компанії ти не приймаєш участі, але вважаєш, що мав би там бути?
7. В яких зборах чи заходах компанії ти приймаєш участь, але вважаєш, що твоя присутність там є втратою часу?

Питання щодо розвитку компанії загалом:

1. Що компанія не робить сьогодні, а мала б робити, щоб бути більш успішною та конкурентною?
2. Одна річ, якщо компанія не втілить її найближчим часом, її можна буде вважати «божевільним самогубцем»?
3. Якби ти був CEO, які три речі ти б змінив в першу чергу? Три рішення, які б ти прийняв першими?
4. Що ти найбільше цінуєш в нашій організаційній культурі? Де ти бачиш зони для розвитку?
5. Пригадаємо фахівців, які нещодавно звільнилися. Як ти вважаєш, чому вони пішли? Що компанії слід робити з цим?
6. Що є Проблемою №1 в нашій компанії? Чому? Що з цим робити?
7. Як ти бачиш довгострокові цілі, стратегію нашої компанії?
8. Функція, підрозділ, роль, частина компанії, про яку тобі хотілося б знати більше?

Питання щодо командної взаємодії загалом:

1. Як би ти зараз описав атмосферу в команді нашої компанії загалом?
2. Як ми можемо покращити командну взаємодію та командну ефективність?
3. Яку одну річ ти запропонував би змінити просто зараз, щоб команда почала краще працювати разом?
4. Чи відчуваєш ти, що отримуєш достатнє розуміння та підтримку в команді?
5. Чи є щось в командній взаємодії, звичках, правилах, що є для тебе дискомфортним або ущипливим?
- 6.3 ким би тобі хотілося працювати частіше? Чому?
- 7.3 ким би тобі хотілося рідше бути задіяним разом у проектах? Чому?
8. Чи допомагаєш ти іншим членам команди? Чи допомагають інші члени команди тобі?

Питання щодо якості менеджменту:

1. Що я можу зробити як менеджер, щоб ти міг виконувати свою роботу легше?
2. Що я можу зробити як менеджер, щоб ти виконував свою роботу з більшим задоволенням?
3. Що тобі подобається в моєму стилі та управлінських підходах?
4. Що тобі не подобається в моєму стилі та управлінських підходах?
5. Тобі хотілося б більшого чи меншого менеджерського втручання у твою роботу? Поясни свою позицію?
6. Як ти оцінюєш якість мого зворотного зв'язку? Що мені потрібно покращити?
7. Як ти оцінюєш якість наших One-to-One Meeting? Що варто покращити, переосмислити, змінити?
8. Щоб ти зараз хотів від мене почути?
0. Де ти потребуєш моєї підтримки?
0. Де ти потребуєш моєї допомоги?
0. Назви речі, які я, як твій менеджер, роблю добре?
0. Назви речі, які я, як твій менеджер, маю робити краще або по-іншому? Дай свої критичні зауваження щодо моєї праці?

Питання про вмотивованість та залученість:

1. Чи задоволений ти, що працюєш тут? Чому?
2. Чи задоволений ти наповненням роботи, яку тобі доводиться вирішувати на цьому етапі? Чому?
3. Ти відчуваєш себе незавантаженим, перевантаженим, фахівцем який має оптимальне робоче завантаження? Чому?

4. Пригадай момент, коли ти відчував особливий драйв та гордість від того, що працюєш тут? На попередніх місцях роботи?
5. Які твої довгострокові цілі? Чи думаєш ти про них?
6. Ким ти бачиш себе через 3, 5, 10 років? Який твій бажаний майбутній стан?
7. Чи відчуваєш ти, що прогресуєш і просуваєшся до своєї цілі, працюючи тут? Чому?
- 8.3-поміж завдань, які ти виконуєш сьогодні, які є найбільш корисними для реалізації твоїх довгострокових цілей?
9. Що може зробити компанія для тебе, щоб ти відчував її участь в твоєму професійному та кар'єрному розвитку?
10. Що може зробити компанія для тебе, щоб ти відчував її турботу?
11. Одна річ, яку компанія може зробити просто зараз, і це матиме відчутний позитивний вплив на твою вмотивованість?
12. Що могло б переконати тебе зараз змінити місце праці?
0. Чи відчуваєш ти себе в одному човні разом з іншими учасниками команди? Чому?
0. Ким ти по-справжньому захоплюєшся?
0. Яка твоя супер-сила?
0. Яку супер-силу в собі ти хотів би розвинути?
0. Якби ти мав мільйон доларів готівкою просто зараз, як ти провів би своє життя?
0. Що для тебе головне в роботі?

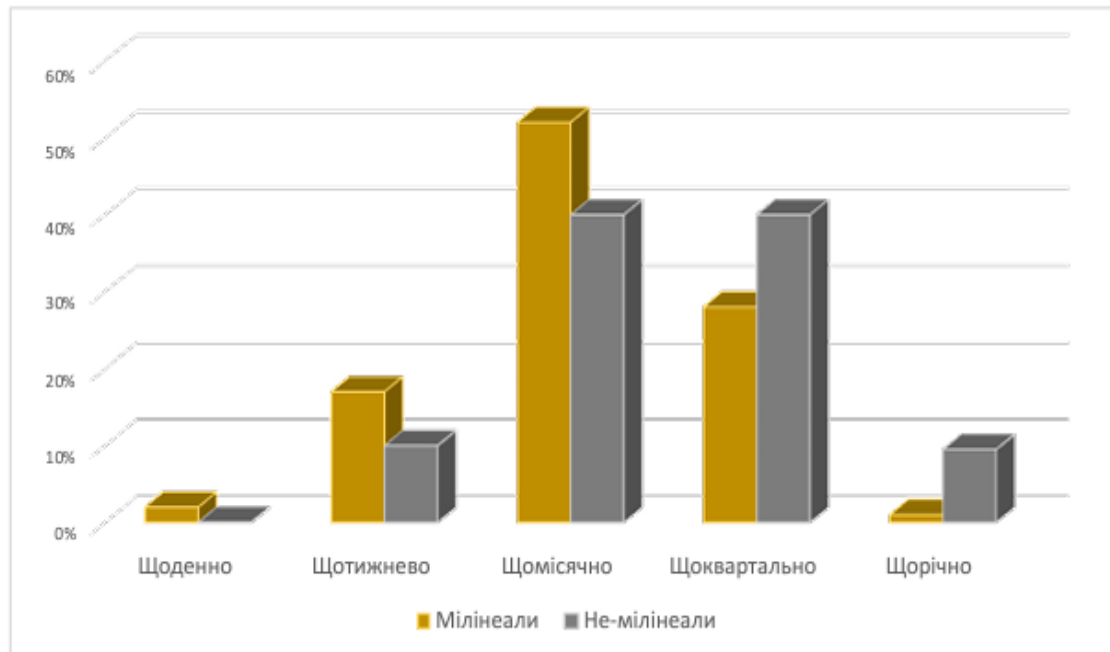
Питання про саморозвиток:

1. Чи відчуваєш ти інтелектуальні виклики, працюючи тут? А чи потрібні тобі інтелектуальні виклики?
2. Чи навчаєшся ти новим речам, працюючи тут? Яким? Цього достатньо?
3. Які свої навички або спроможності ти хотів би зараз розвинути, поглибити? Чому?
4. В кого з нашої компанії ти хотів би повчитися? Які питання ти б задав цьому фахівцю?
5. Як ти хотів, щоб була організована освітня функція в компанії? Які L&D продукти тобі були б цікаві та потрібні?
6. Чого ти можеш навчити / чим поділитися з іншими нашими колегами?
7. Якби ти міг запросити на обід будь-яку людину – із живих та померлих – і поговорити з нею про що завгодно, що б це був за обід?

Питання на завершення зустрічі:

1. Які зобов'язання ти приймаєш до виконання і готовий будеш презентувати наступного One-to-One Meeting?
2. Які мої зобов'язання ми фіксуємо?
3. Чим і коли я маю тобі допомогти, бути поруч (у період між сьогоднішнім та наступним мітингом)?
4. Чи є щось, що ми не проговорили і про що ти хотів би поговорити наступного разу?

Як часто проводити One-to-One Meeting?



* SAP SuccessFactors survey

SAP SuccessFactors survey

Канони ефективного One-to-One Meeting до One-to-One Meeting:

1. активізувати записи / план попереднього One-to-One Meeting
2. підготувати запитання / ідеї / пропозиції, які вважаєте за потрібне обговорити
3. з'ясувати наперед (за 48 год), чи є побажання щодо адженди у працівника, як він бачить регламент зустрічі
4. з'ясувати, чи є побажання щодо формату / місця проведення у працівника
5. ґрунтовно пропрацювати feedback (мотивуючий + розвиваючий), який буде надаватися працівнику
6. розуміти, що цей feedback може бути скоректований у результаті інформації, отриманої під час One-to-One Meeting

під час One-to-One Meeting

1. стартувати з того, чим завершили – правило системності та безперервності
2. пам'ятати, що One-to-One Meeting – для працівника, а не для вас
3. щиро цікавитися справами, думками та переживаннями працівника
4. створити екологічний, безпечний простір
5. пам'ятати, що One-to-One Meeting – не терапія, він передбачає постановку / коректування цілей, домовленостей, планів - actions
6. дотримуватися гігієни управлінської комунікації

після One-to-One Meeting

1. надіслати працівнику короткого листа з подякою за конструктивну розмову, підсумками обговорень та домовленостями / цілями, які спільно встановили
2. виконати – якісно та своєчасно – всі прийняті на себе зобов'язання; проінформувати про це працівника
3. здійснити саморефлексію щодо проведеного One-to-One Meeting:
 - про що врешті це було;
 - З речі, які я, як управлінець, зрубив під час цього One-to-One Meeting дуже влучно;
 - Три можливості для розвитку;
 - мої ідеї та нотатки для майбутніх One-to-One Meeting.

ДОДАТОК Л

Форма звітності «Оцінка ризиків» на XX.XX.202X

Назва класу ризиків	Назва ризику	Власник ризику	Виконавець	Напрямок діяльності	Вплив ризику (бали)	Ймовірність настання (бали)	Значущість ризику (бали)	Необхідний додатковий капітал	Заходи впливу, які були реалізовані	Ефективність заходів впливу

Джерело: розроблено автором

ДОДАТОК М

Паспорт ризику

<i>Напрямок діяльності</i>	<i>Всі</i>	<i>ДАТА ОНОВЛЕННЯ ПАСПОРТА</i>		
Паспорт ризику				
Опис ризику				
<i>Вид ризику</i>	<i>Операційні ризики</i>	<i>Назва ризику</i>	<i>Ризик персоналу</i>	
<i>Власник ризику</i>		<i>Виконавець</i>		
<i>Бізнес - ціль</i>	Запобігання фінансових втрат в результаті помилок та несанкціонованих дій персоналу			
<i>Опис ризику</i>	ризик фінансових втрат Компанії, що виникає через помилки та несанкціоновані дії персоналу;			
<i>Показник</i>	Коефіцієнт стабільності кадрів, Коефіцієнт ефективності праці, Коефіцієнт якості праці, Показник кваліфікованості			
<i>Ризик -утворюючі фактори</i>	Загальноекономічні, організація праці, матеріальне стимулювання праці, соціально - психологічні чинники			
<i>Потенційні наслідки ризик-події</i>	Втрата активів, репутаційні ризики			
Оцінка властивого ризику				
Показник	Величина	Коментарі		
<i>Додатковий капітал (грн.)</i>				
<i>Вплив (бали)</i>				
<i>Ймовірність настання (бали)</i>				
<i>Швидкість реалізації (бали)</i>				
<i>Значимість (бали)</i>				
<i>Стратегія реагування</i>	Визначення причин та реалізація заходів щодо їх зниження			
<i>Вплив на інші ризики</i>	Репутаційні ризики			
План дій по управлінню ризиком				
Стандартні процедури				
Процедура/Положення	Залучені підрозділи	Періодичність	Відповідальний	Коментарі
Опитування				
one to one				
Зворотній зв'язок				
Додаткові процедури				
Процедура	Залучені підрозділи	Періодичність	Відповідальний	Коментарі
Підтримка психолога				
План стандартних заходів				
Дія	Очікуваний результат	Строк	Відповідальний	Коментарі

<i>Розрахунок показників</i>				
<i>Моніторинг показників</i>				
<i>Аналіз причин відхилення</i>				
<i>Факторний аналіз</i>				
<i>План надзвичайних заходів</i>				
Дія	Очікуваний результат	Строк	Відповідальний	Коментарі
<i>Звільнення, штрафи</i>				
<i>Оцінка залишкового ризику після заходів впливу</i>				
Показник	Кількість балів		Коментарі	
	План	Факт		
<i>Додатковий капітал (грн.)</i>				
<i>Вплив (бали)</i>				
<i>Ймовірність настання (бали)</i>				
<i>Швидкість реалізації (бали)</i>				
<i>Значимість (бали)</i>				

Джерело: розроблено автором