

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-40>

УДК 331.1

Наумова Олена Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародного бізнесу,
Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1237-833X>

Копил Андрій Миколайович

аспірант,
Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5765-2397>

Olena Naumova, Andrii Kopyl

“KROK” University

**РОЛЬ КАДРОВОГО АУДИТУ
В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ:
ВПЛИВ НА ЛОЯЛЬНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ****THE ROLE OF HR AUDIT
IN THE ORGANIZATION'S RISK MANAGEMENT SYSTEM:
IMPACT ON EMPLOYEE LOYALTY**

Анотація. У статті досліджено роль кадрового аудиту в системі управління ризиками організації, його вплив на оцінку та управління лояльністю працівників організації. Метою статті є дослідження кадрового аудиту не як окремо процесу, а як складової холистичної системи управління ризиками. Методологічною основою дослідження є методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, методи систематизації та узагальнення. Отримані наукові результати полягають у поглибленні теоретичних засад щодо ролі кадрового аудиту в системі управління ризиками організації. Виявлено, що якісне проведення та застосування результатів кадрового аудиту можливе за наявності повноцінної системи управління ризиками, в якому кадровий аудит виконує роль третьої та четвертої лінії захисту організації. Обґрунтовано необхідність розширення меж застосування кадрового аудиту для вимірювання лояльності працівників організації, з метою управління нею. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі впливу кадрового аудиту на управління лояльністю працівників організації, розробці методичних рекомендацій щодо проведення кадрового аудиту з метою вимірювання лояльності працівників організації.

Ключові слова: управління організацією, система управління ризиками, кадровий аудит, лояльність працівників, стейкхолдер.

Summary. The article examines the importance of HR audits within an organization's risk management system, particularly focusing on their impact on assessing and managing employees' loyalty. The relevance of the article's topic and the conducted research is driven by Ukraine's current economic and political situation, which can generally be described by the term "resource crisis". Ukrainian organizations face shortages of resources, but the lack of HR and the inability to find necessary employees over an extended period make personnel-related risks some of the most critical and dangerous for organizations. Mitigating these risks is impossible without developing and implementing or adapting an existing risk management system, of which personnel auditing is a key component. This article aims to study HR not as a standalone process but as a component of a holistic risk management system with, as well as its role within this system, considering the specifics of conducting internal and external audits of an organization. A secondary objective of the article is to investigate the impact of HR audits on measuring and managing employee loyalty within an organization. The methodological foundation of the research includes methods of analysis and synthesis, induction and deduction, as well as systematization and generalization. The scientific results deepen the theoretical understanding of the role of HR audit in an organization's risk management system. It was found that high-quality execution and application of HR audit results are possible only with a comprehensive risk management system in which HR audit serves as the third line of defense for the organization. The necessity of expanding the traditional application of HR audit to measure employee loyalty and manage it is substantiated. Future research prospects include a more in-depth analysis of how HR audits affect employee loyalty management, the development of methodological recommendations for conducting HR audits geared towards this measurement and utilizing the results to enhance loyalty management and improve employee satisfaction.

Keywords: organizational management, risk management system, HR audit, employee loyalty, stakeholder.

Постановка проблеми. Досягнення стратегічних цілей організацією в умовах гострої ресурсної кризи, а також політичної, правової та економічної невизначеності зумовлює необхідність впровадження комплексної системи управління ризиками. У межах цієї системи різноманітні аудити діяльності організації варто розглядати не як ізольовані процеси, а як взаємопов'язані елементи, що функціонують у взаємодії між собою для досягнення ефективного управління ризиками. Цей підхід є особливо актуальним у контексті кадрового аудиту, який набуває нового значення через операційні ризики, пов'язані з роботою працівників.

В українських реаліях кадрові аудити часто проводять в обмеженому форматі. Зазвичай їх здійснюють автономно, а не як складову загальної системи управління ризиками. Крім того, такі аудити часто не реалізують свого повного потенціалу, оскільки основна увага зосереджується на веденні кадрової документації, тоді як безпосередній аналіз діяльності персоналу організації залишається без належної уваги. Попри те, що аудит кадрової документації є важливим елементом управління людськими ресурсами, такий підхід охоплює лише незначну частину ризиків, пов'язаних із діяльністю персоналу.

З огляду на означене, дослідження ролі кадрового аудиту в системі управління ризиками організації та його впливу на лояльність працівників є актуальним і становить значний науковий та практичний інтерес.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У наукових працях Н. Беляєвої [1; 2], С. Романів [13], В. Жуковської [8], О. Пархоменко-Куцевіл [11] містяться різноманітні тлумачення поняття кадрового аудиту, які об'єднані рисами його системності та ефективності та відрізняються поглядами на масштаб його здійснення, методологію та цілі проведення.

Т. Білорус та С. Фірсова [3] обґрунтували роль кадрового аудиту як «виду аналізу кадрового стану організації, оцінки рівня її забезпечення трудовими ресурсами, способом забезпечення відповідності кадрової складової цілям та стратегії розвитку, а також інструментом визначення готовності організації до змін за рахунок її кадрового потенціалу». Такі автори також запропонували «модель здійснення кадрового аудиту», для його ефективного реалізації рекомендували розробити «соціальний паспорт підприємства», який акумулює всю необхідну інформацію для виконання кадрового аудиту.

О. Даниленко та Ю. Троян [6] виявили, що здебільшого кадровий аудит організації проводять за показниками «аналізу продуктивності праці; комплексного аналізу трудових показників праці; аналізу формування та використання фонду робо-

чого часу; аналізу чисельності персоналу; аналізу фонду соціального розвитку та аналізу витрат праці та її оплати».

В. Куделя та В. Яковенко [10] виокремили функції кадрового аудиту організації такі, як: «підвищення ефективності управління персоналом; забезпечення відповідності діяльності організації стандартам та законодавчому регулюванню; поліпшення якості обслуговування; здійснення адаптації персоналу до технологічних змін; стимулювання професійного розвитку персоналу; оптимізація кадрових ресурсів; підвищення безпеки організації; покращення робочого клімату».

G. Muhammad та F. Naz [18] провели дослідження кадрового аудиту та виявили, що «кадровий аудит має безпосередній позитивний вплив на ефективність управління персоналом».

L. Stirpe, S. Profili та A. Sammarra [20] з'ясували, що задоволеність HR-практиками може бути додатковим критерієм кадрового аудиту для оцінки HR-систем.

Результати дослідження F. Kotamena, P. Sinaga, D. Hidayat, N. Sudibjo [16] продемонстрували, що «участь лінійного менеджера в кадрових аудитах не має значного позитивного впливу на їхній успіх». Натомість, «ключовими факторами успішності є відданість топ-менеджменту та підтримка HR-консультантів як зовнішніх експертів».

G. Loscher та V. Bader [17] визначили, що «HR-аналітики формують кадровий аудит з врахуванням впливу HR-функцій та супутніх практик на цінність, пов'язану з працівниками, а також аналізу управлінських дій і рішень, що стосуються людей, для оцінки їх впливу на продуктивність; першим кроком у цьому процесі є створення первинних кадрових перевірок через розробку методів вимірювання цих впливів».

Мета статті – теоретичне обґрунтування значущості кадрового аудиту як елемента системи управління ризиками організації, а не як ізольованого процесу від інших видів аудиту діяльності організації. Крім того, досліджується вплив кадрового аудиту на управління лояльністю працівників, зокрема через розширення меж його традиційного застосування.

Методологічну основу дослідження склали методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, систематизації та узагальнення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління ризиками є невід'ємною складовою ефективного корпоративного управління організацією, що ґрунтується на найкращих міжнародних практиках та стандартах. Розробка та впровадження системи управління ризиками здебільшого залежать від галузевих особливостей операційної діяльності компанії, а також чинного державного регулювання. Наприклад, Базельський комітет з банківського нагляду (далі – BCBS) у 2008 році

розробив систему Базель III, яким встановлено стандарти для мінімізації ризиків у банківському секторі. Важливою складовою цієї системи є модель триступеневої системи захисту для управління ризиками [7].

Система внутрішнього контролю та управління ризиками вже тривалий час є обов'язковою для банківських установ. Водночас Національний банк України (далі – НБУ) Постановою Правління НБУ від 27 грудня 2024 року № 185 [12] затвердив Положення про вимоги до системи корпоративного управління та системи внутрішнього контролю фінансової компанії, що суттєво розширює регулювання на ширше коло учасників ринку фінансових послуг. Відповідно до Постанови [12] «фінансові компанії зобов'язані забезпечити розподіл обов'язків відповідно до трирівневої системи захисту:

– перша лінія захисту охоплює підрозділи, безпосередньо залучені до надання послуг, підрозділи підтримки діяльності організації, а також працівників, які ініціюють, здійснюють або відображають господарські операції, приймають ризики у процесі своєї діяльності, несуть відповідальність за їх поточне управління, здійснюють заходи з контролю в межах своєї компетенції;

– друга лінія захисту включає підрозділи та осіб, які відповідальні за управління ризиками та здійснюють контроль за дотриманням нормативних вимог (комплаєнс), а також інших фахівців, які забезпечують ефективність заходів контролю, запроваджених першою лінією захисту;

– третя лінія захисту представлена підрозділом внутрішнього аудиту або окремими особами, призначеними відповідальним органом організації для проведення внутрішнього аудиту з оцінювання ефективності діяльності першої та другої ліній захисту, а також загального оцінювання ефективності системи внутрішнього контролю в межах виконання функції внутрішнього аудиту» [12].

Така модель координує процеси управління ризиками та внутрішнього контролю за рахунок чіткого визначення та розмежування відповідних функцій і обов'язків. Внутрішній аудит вважається третьою лінією захисту організації, тобто одним з елементів системи, а не відокремленим процесом [5]. Варто також зазначити, що зовнішній аудит також є елементом моделі. Для ефективного управління ризиками будь-який вид аудиту має бути елементом системи та функціонувати у комплексному взаємозв'язку з іншими елементами.

Система управління ризиками організації у фінансовому секторі має чітко регламентовану структуру, тоді як у більшості інших галузей економіки її наявність залишається на розсуд ключових стейкхолдерів. Важливу роль у цьому процесі відіграє Міжнародний інститут внутрішніх аудиторів, який у 2013 році запропонував розширену модель трьох ліній захисту (продемонстровано на Рисунку 1), що може бути застосована в будь-якій організації [15]. Така модель координує процеси управління ризиками та внутрішнього контролю шляхом чіткого визначення та розмежування відповідних функцій та обов'язків. У цьому кон-

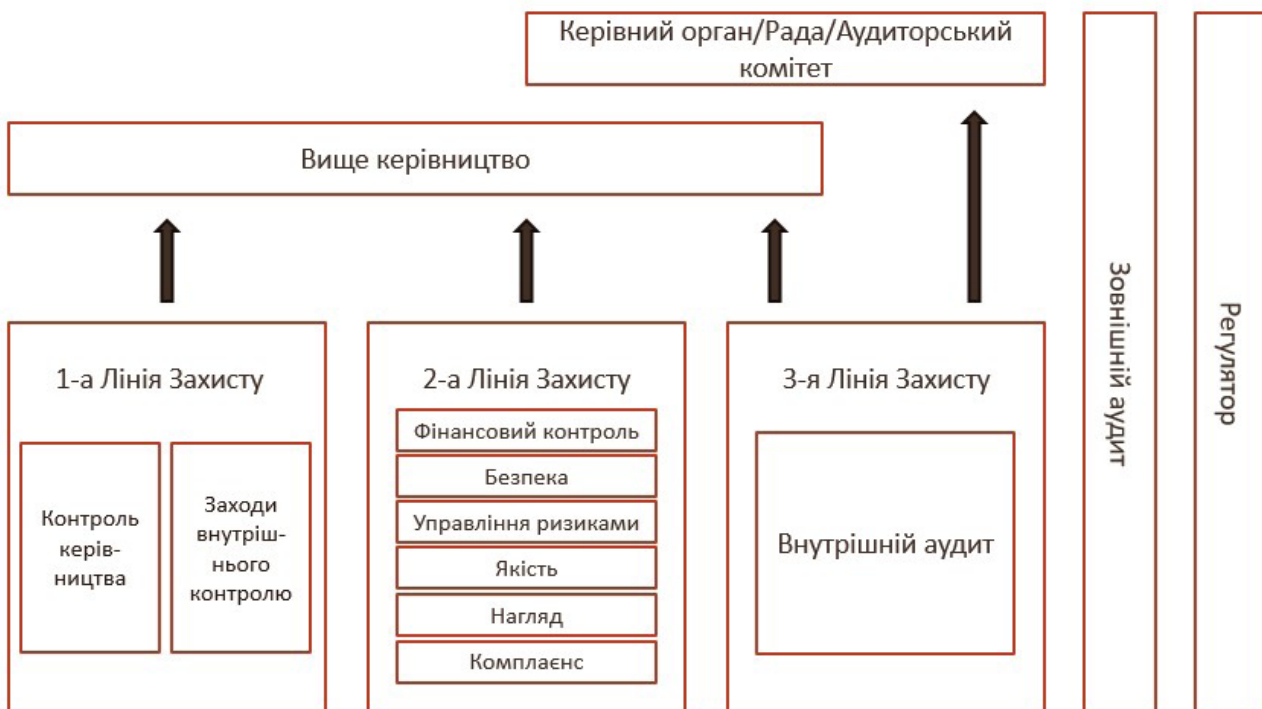


Рисунок 1 – Модель «Три лінії захисту»

Джерело: [15]

тексті кадровий аудит відіграє роль провідного елементу третьої лінії захисту, оскільки дозволяє оцінити саме ефективність управління людськими ресурсами з точки зору ризик-менеджменту організації. Кадровий аудит забезпечує системний аналіз відповідності кадрової політики організації її стратегічним цілям та регуляторним вимогам. З-поміж першочергових завдань кадрового аудиту в системі управління ризиками організації ми виокремлюємо: оцінку ефективності процесів управління персоналом та їх відповідності стандартам корпоративного управління; аналіз та оцінку рівня компетентності працівників і їх відповідності займаним посадам, аналіз можливостей підвищення продуктивності праці; виявлення потенційних кадрових ризиків, зокрема, факторів зниження кваліфікації працівників, високої плинності кадрів або порушень морально-етичних норм; забезпечення відповідності кадрової політики законодавчим вимогам та стандартам, що встановлені міжнародними організаціями.

Доцільно звернути увагу на те, що здебільшого зовнішній аудит є вагомим доповненням до внутрішнього аудиту й відіграє значну роль у побудові ефективної системи управління ризиками організації. Тому виникає потреба в застосуванні комплексного підходу в управлінні ризиками організації, де кадровий аудит виступає не автономним процесом, а інтегрованим елементом загальної системи корпоративного управління ризиками організації. З огляду на це, кадровий аудит у межах трирівневої системи захисту є дієвим інструментом управління ризиками, який сприяє підвищенню ефективності діяльності організації, мінімізації її кадрових загроз та забезпеченню стабільного розвитку як у фінансовому, так і в соціальному аспекті.

Подібно до системи Базель III, модель «Три лінії захисту» передбачає такий розподіл обов'язків та відповідальності в управлінні ризиками:

«– перша лінія захисту представлена керівництвом з операційної діяльності, яке відповідальне та підвітне вищому керівництву компанії в оцінці, управлінні та мінімізації ризиків з забез-

печенням ефективного внутрішнього контролю діяльності компанії;

– друга лінія захисту охоплює функції контролю, управління ризиками, комплаєнсу та інші функції, які сприяють впровадженню ефективних практик управління ризиками в операційній діяльності, а також здійснюють контроль за їх реалізацією. Така лінія захисту допомагає забезпечити вище керівництво компанії належним інформуванням щодо реального стану ризиків на всіх рівнях діяльності компанії;

– третя лінія захисту охоплює внутрішній аудит, що ґрунтується на ризик-орієнтованому підході, надає незалежну оцінку ефективності корпоративного управління, управління ризиками та внутрішнього контролю для прийняття управлінських рішень керівним органом компанії;

– зовнішній аудит та інші зовнішні регулюючі органи, хоча й не входять до складу організації, відіграють важливу роль у загальному корпоративному управлінні та системі контролю. Зовнішній аудит та регуляторні органи можуть розглядатися як додаткова лінія захисту, що забезпечує незалежне підтвердження ефективності управління ризиками та контролю для акціонерів, ради директорів та вищого виконавчого керівництва. Проте, враховуючи обмежений обсяг та мету своєї діяльності, зовнішній аудит зазвичай охоплює менший обсяг інформації про ризики порівняно з внутрішніми лініями захисту» [15].

Варто відзначити, що основний важіль управління ризиками покладається саме на три лінії захисту організації, в той час, як зовнішній аудит здебільшого є допоміжним інструментом.

З огляду на це, важливим аспектом управління операційними ризиками організації є кадровий аудит, який безпосередньо впливає на ефективність функціонування системи захисту. Аналізуючи вітчизняну наукову літературу, ми виокремили базові дефініції поняття кадрового аудиту (Таблиця 1). Ми з'ясували, що здебільшого кадровий аудит розглядається як окремий процес або процедура, а не як складова частина системи управління організацією.

Таблиця 1 – Інтерпретації поняття «кадровий аудит»

| Автор | Визначення поняття |
|-----------------------|--|
| Беляєва Н. | Незалежна та об'єктивна оцінка поточного стану політики практики документації та систем щодо управління персоналом організації |
| Романів С. | Потужний інструмент, що дозволяє керівництву суб'єкта господарювання отримати інформацію про те, наскільки система управління персоналом відповідає цілям і завданням, що стоять перед нею |
| Жуковська В. | Процедура організаційно-правового і ділового оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства, його кадрового потенціалу відповідно до цілей і корпоративної стратегії розвитку підприємства |
| Пархоменко-Куцевіл О. | Система консультативної підтримки, аналітичної оцінки та незалежної експертизи кадрового потенціалу організації |

Джерело: складено авторами на основі [1; 2; 8; 11; 13]

Вчені, яких ми навели в Таблиці 1, дійшли висновку, що кадровий аудит є процесом оцінки системи управління персоналом, зосередженим на критеріях досягнення ефективності. Водночас між ними існують розбіжності в поглядах щодо охоплення кадровим аудитом різних рівнів організації, специфіки методології його проведення та визначення цілей аудиту.

Оскільки метою статті є обґрунтування важливості інтеграції кадрового аудиту з іншими складовими системи управління ризиками, а не як окремого самостійного процесу, ми пропонуємо наше концептуальне визначення кадрового аудиту як елементу системи управління ризиками організації, який спрямований на: оцінку політик, практик і процесів у сфері управління персоналом для визначення їх відповідності стратегічним цілям організації та вимогам трудового законодавства; надання рекомендацій щодо зниження ризиків, пов'язаних із управлінням персоналом організації.

Оцінка існуючих політик, процедур та контрольних механізмів, які є елементами управління ризиками в організації, підвищує ефективність та цінність кадрового аудиту. Крім того, здатність забезпечити доведення отриманих результатів і рекомендацій до виконавчого керівництва та правління організації сприяє інтеграції кадрового аудиту в загальну систему управління ризиками. Це, своєю чергою, забезпечує взаємодію всіх елементів системи управління ризиками організації, що сприяє підвищенню її узгодженості та ефективності.

У цьому контексті важливим є аналіз практичного застосування кадрового аудиту в Україні. Дослідження, проведене Беляєвою Н.С. [1; 2], дозволяє оцінити рівень розуміння та реалізації кадрового аудиту організаціями, які безпосередньо надають такі послуги. Беляєва Н.С. [1; 2] виявила, що представники всіх тринадцяти досліджених організацій сприймають кадровий аудит переважно як аналіз документації кадрового діловодства. Водночас, лише окремі представники двох із тринадцяти організацій мають ширше розуміння цього процесу, включаючи не лише аналіз документації, але й оцінку умов праці, організації робочого процесу, а також проведення інтерв'ю з працівниками та керівництвом щодо внутрішньої атмосфери в колективі й ефективності взаємодії між персоналом і керівництвом організації.

Незважаючи на те, що зазначені організації надають послуги зовнішнього кадрового аудиту, виявлена тенденція свідчить про те, що більшість стейкхолдерів кадрового аудиту сприймають його у вузькому значенні – як процес аналізу кадрової документації. Це суттєво обмежує його можливості та зменшує ефективність управління ризиками, пов'язаними з реальними кадрами. Водно-

час у західній практиці функціональні можливості застосування кадрового аудиту є значно ширшими. Однією з основних цілей кадрового аудиту вважається поліпшення взаємодії із працівниками, їхня мотивація та утримання. Аналізуючи такі елементи управління персоналом, як справедлива винагорода та організаційна культура, кадровий аудит допомагає визначити сфери, у яких можна підвищити рівень продуктивності праці, задоволеності та лояльності працівників [19].

Таким чином, кадровий аудит може і має використовуватись як інструмент вимірювання та управління лояльністю працівників, що є надважливим для досягнення організаціями своїх стратегічних цілей та ефективного оперативного управління в мінливих умовах. Наприклад, за даними міжнародної консалтингової компанії «Hay Group», підвищення лояльності лише на 5% здатне збільшити прибуток компанії на 0,5% [9]. Результати опитування думок та намірів працівників провідних компаній показали, що організації з високою лояльним персоналом за три роки принесли своїм акціонерам 112% запланованого прибутку, тоді як компанії із середнім рівнем лояльності – 90%, а з низькими показниками – лише 76%. Виявлено, що лояльні працівники у 90% випадків рекомендують свою компанію іншим як гідне місце роботи, а в 55% – здатні відхилити пропозицію працевлаштування, отриману від інших роботодавців [4].

Для аналізу впливу кадрового аудиту на лояльність працівників організації доцільно звернутися до стандартної моделі процесу управління ризиками, розробленої The Committee of Sponsoring Organizations (далі – COSO) [14]. Ця модель включає п'ять основних компонентів (Рисунок 2) та сімнадцять принципів внутрішнього контролю, які визначають ключові аспекти ефективного управління ризиками в організації.

Принципи управління ризиками, розроблені COSO, деталізують кожен із компонентів процесу управління ризиками, розкриваючи їхній зміст та механізми функціонування. Це, у свою чергу, сприяє глибшому розумінню впливу окремих елементів системи управління ризиками на загальну систему управління організацією, зокрема на такі аспекти, як рівень лояльності працівників. Узагальнення принципів внутрішнього контролю COSO показує, що вони спрямовані на забезпечення ефективності внутрішнього контролю та досягнення стратегічних цілей організації. Вони охоплюють такі ключові аспекти, як організаційна етика, незалежність наглядових органів, чіткий розподіл повноважень і відповідальності, а також формування кваліфікованого персоналу [14]. Крім того, принципи підкреслюють важливість ідентифікації та оцінки ризиків, включаючи виявлення шахрайства, адаптації до змін та ефективного



Рисунок 2 – Модель управління ризиками COSO

Джерело: складено авторами на основі [14]

впровадження контрольних заходів, зокрема в сфері технологій [14]. Особливу увагу приділено процесам моніторингу, оцінки та своєчасного усунення недоліків у системі внутрішнього контролю, що забезпечує її безперервне вдосконалення та відповідність стратегічним завданням організації.

Ми розробили власну концептуальну модель для дослідження впливу кадрового аудиту на лояльність працівників (відображено на Рисунку 3) в аспекті системи управління ризиками організації, поклавши в її основу компоненти моделі та принципи COSO [14].

У запропонованій моделі лояльність персоналу виступає ключовим об'єктом дослідження, посідаючи центральне місце у загальному процесі управління та кадрового аудиту зокрема. Процес має циклічний характер і включає такі основні етапи:

1) визначення ризиків. У такому контексті ризик визначається як нездатність організації утримати працівників, необхідних для досягнення стратегічних цілей і виконання місії;

2) оцінка визначених ризиків. На цьому етапі здійснюється аналіз ймовірності настання ризику, його впливу на організацію, ступеня притаманності та залишкового ефекту;

3) встановлення контрольних заходів або їх перегляд у подальших циклах;

4) дотримання встановлених контрольних заходів протягом певного періоду;

5) проведення кадрового аудиту. Цей етап включає аналіз дотримання та ефективності впроваджених контрольних заходів. Завдання кадрового аудиту полягає у визначенні того, чи забезпечують встановлені контрольні заходи очікувані резуль-

тати, зокрема, щодо мінімізації ризиків та впливу на рівень лояльності персоналу організації;

б) формування звіту та надання рекомендацій. Результати кадрового аудиту використовуються керівництвом у наступному циклі на етапах визначення та оцінки ризиків, а також для коригування контрольних заходів, спрямованих на зниження відповідних ризиків.

На наш погляд, запропонована модель забезпечує системний підхід до управління лояльністю працівників шляхом інтеграції кадрового аудиту в процес управління ризиками організації.

Відповідно, кадровий аудит безпосередньо впливає на лояльність працівників та процес управління нею шляхом перевірки й аналізу існуючих контрольних механізмів, а також надання рекомендацій, спрямованих на підвищення рівня лояльності та мінімізацію ризиків, пов'язаних із її недостатнім рівнем у наступному циклі оцінки ризиків.

В умовах комплексної ресурсної кризи, коли переважна більшість вітчизняних організацій постають перед труднощами у пошуку та утриманні працівників, оцінка стану лояльності персоналу набуває критичного значення. У цьому контексті кадровий аудит має розглядатися як важливий інструмент вимірювання та управління лояльністю персоналу. З огляду на це, доцільно виділити аудит лояльності як складову кадрового аудиту, яка може досліджуватися як окреме явище, що сприятиме ефективному управлінню ризиками, пов'язаними з лояльністю працівників організації.

Подальше дослідження аудиту лояльності як складової кадрового аудиту або навіть як само-

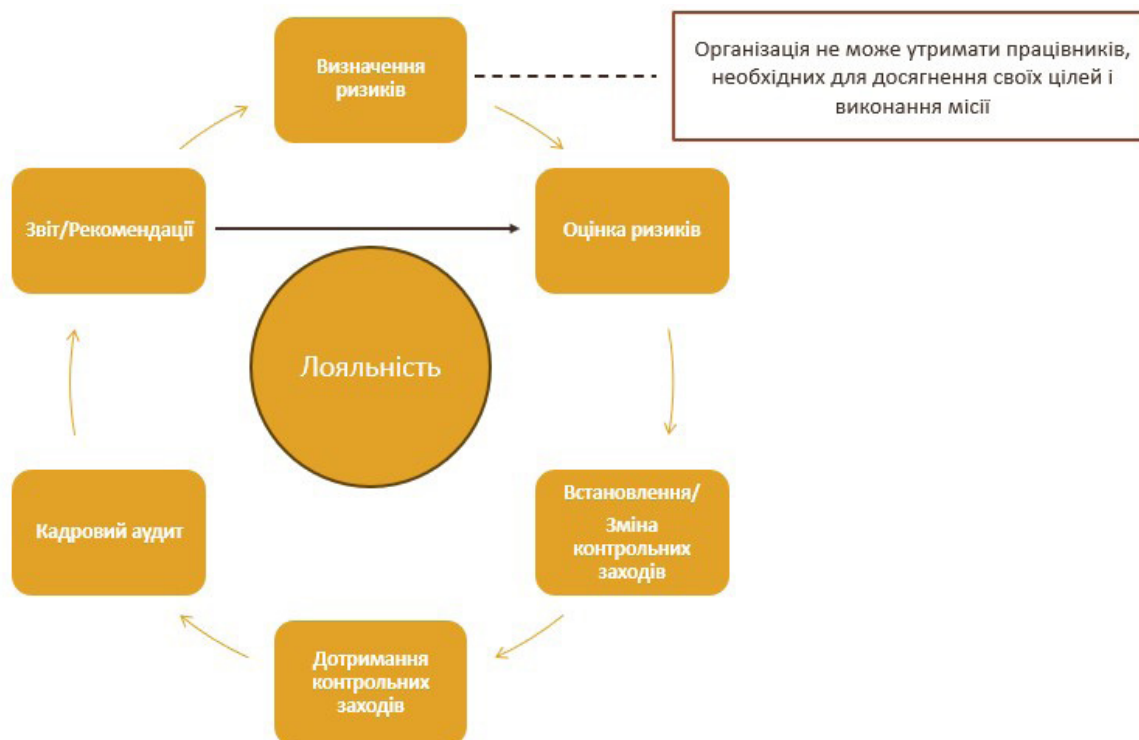


Рисунок 3 – Модель впливу кадрового аудиту на лояльність працівників

Джерело: розроблено авторами

стійного напрямку аудиторської діяльності, а також розробка методичних рекомендацій щодо застосування кадрового аудиту як інструменту оцінювання та управління лояльністю працівників потребують ґрунтовних наукових досліджень.

Висновки. Аналіз наявних наукових досліджень засвідчив, що кадровий аудит здебільшого розглядається як окрема процедура або процес. Водночас для його ефективного застосування доцільно розглядати кадровий аудит як один із елементів системи управління ризиками організації, що відповідає третій або четвертій лінії захисту. У межах дослідження було запропоновано авторське визначення кадрового аудиту, яке враховує його інтеграцію в холістичну систему управління ризиками організації.

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що переважна більшість вітчизняних орга-

нізацій трактують кадровий аудит переважно як процес аналізу документації кадрового діловодства, що суттєво обмежує його функціональні можливості. З огляду на поточну кадрову кризу в Україні та виклики, які долає реальний сектор економіки, вимірювання та управління лояльністю персоналу набуває критичного значення. У цьому контексті кадровий аудит має використовуватися організаціями як інструмент оцінювання рівня лояльності працівників та подальшого управління нею, зокрема, шляхом впровадження рекомендацій за результатами аудиту.

Значущість лояльності персоналу для досягнення стратегічних цілей організації дає підстави для висновку про доцільність виокремлення аудиту лояльності як складової кадрового аудиту. Тому подальше наукове обґрунтування цього підходу потребує додаткових досліджень.

Список використаних джерел:

1. Беляєва Н.С. Міжнародна практика провадження кадрового аудиту. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.68>
2. Беляєва Н.С. Поняття та елементи системи провадження кадрового аудиту: аналіз діяльності компаній в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 28. Ч. 1. С. 36–41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-28-6>
3. Білорус Т., Фірсова С. Кадровий аудит: проблеми і перспективи використання. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2014. № 28. С. 335–345. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tppe_2014_1_31 (дата звернення: 10.01.2025).
4. Галько Л.Р. Концептуальні аспекти формування лояльності персоналу. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 48–3. С. 15–21. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-67>
5. Гойло Н.В. Організація роботи служби внутрішнього аудиту на основі ризик-орієнтованого підходу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 3 (59). С. 38–45. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-59-38-45>

6. Даниленко О.А., Троян Ю.І. Аудит персоналу: практика українських організацій. *Економічний простір*. 2019. № 144. С. 138–155. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.230419.153.482>
7. Дудукалова О., Матвієнко Г. Впровадження Базель III для збільшення стійкості банківської системи: особливості та нововведення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-31>
8. Жуковська В.М. Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2010. № 4. С. 48–56. URL: <https://surl.li/fjgzcs> (дата звернення: 08.01.2025).
9. Заболотна В.О. Феномен лояльності персоналу в контексті різних поколінь. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. 2015. № 55. С. 68–73. URL: <https://surl.li/dwuugi> (дата звернення: 01.02.2025).
10. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Аудит персоналу як засіб забезпечення ефективності управлінської діяльності на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.309855>
11. Пархоменко-Кучевіч О.І. Механізми кадрового аудиту органів державної влади під час військових дій та конфліктів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.5.1>
12. Постанова Правління НБУ від 27 грудня 2024 року № 185 «Про затвердження Положення про вимоги до системи корпоративного управління та системи внутрішнього контролю фінансової компанії та Змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України». URL: <https://surl.li/rmhllf> (дата звернення: 23.01.2025).
13. Романів С.Р. Кадровий аудит: його сутність, завдання та основні елементи. 2011. С. 244–245. URL: <https://surl.li/cmhxos> (дата звернення: 23.01.2025).
14. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*. 2017. URL: <https://surl.li/obvitj>
15. The Institute of Internal Auditors (IIA). *The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control*. 2013. URL: <https://surl.li/cyvamd>
16. Kotamena F., Sinaga P., Hidayat D., Sudibjo N. Successful HR Audit: Is it Determined by Top Management Commitment, HR Consultants, and Line Manager Involvement. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 2022. Т. 24, № 1. P. 33–43. DOI: <https://doi.org/10.9744/jmk.24.1.33-43>
17. Loscher G. J., Bader V. Creating accountability through HR analytics—An audit society perspective. *Human Resource Management Review*. 2023. Vol. 33(4). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100974>
18. Muhammad G., Naz F. HR audit is a tool for employee retention and organisational citizenship behaviour: a mediating role of effective HR strategies in services sector of emerging economies. *Middle East Journal of Management*. 2023. Vol. 10(1). P. 98–112. DOI: <https://doi.org/10.1504/MEJM.2023.127761>
19. Bonifacio R. Understanding HR audits and their impact. Shiftbase. URL: <https://www.shiftbase.com/glossary/hr-audit>
20. Stirpe L., Profili S., Sammarra A. Satisfaction with HR practices and employee performance: A moderated mediation model of engagement and health. *European Management Journal*. 2022. Vol. 40(2). P. 295–305. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.06.003>

References:

1. Bieliaeva N. S. (2019). Mizhnarodna praktyka provadzhennia kadrovoho audytu. [International HR audit practice] *Efektivna Ekonomika*, no. (12). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.68>
2. Bieliaeva N. S. (2019). Poniattia ta elementy systemy provadzhennia kadrovoho audytu: analiz diialnosti kompanii v Ukraini [Concepts and elements of the HR audit system implementation: analysis of the company activities in Ukraine]. *Naukovyi Visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu*, no. (28), part 1, pp. 36–41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-28-6>
3. Bilorus T., & Firsova S. (2014). Kadrovyyi audyt: problemy i perspektyvy vykorystannia [Human resources audit: challenges and perspectives of use]. *Teoretychni ta Prykladni Pytannia Ekonomiky*, no. (28), pp. 335–345. Available at: <https://surl.li/predrn>
4. Halko L. R. (2019). Kontseptualni aspekty formuvannia loialnosti personal [Conceptual aspects of employee loyalty formation]. *Prychornomorski Ekonomichni Studii*, no. (48–3), pp. 15–21. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-67>
5. Goilo N. (2020). Orhanizatsiia roboty sluzhby vnutrishnoho audytu na osnovi ryzyk-orientovanoho pidkhodu [Organization of the international audit service's work based on a risk-based]. *Vcheni Zapysky Universytetu "KROK"*, no. 3(59), pp. 38–45. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-59-38-45>
6. Danylenko O. A., & Trojan Yu. I. (2019). Audyty personalu: praktyka ukrainskykh orhanizatsii [Personnel audit: experience of ukrainian organizations]. *Ekonomichnyi Prostir*, no. (144), pp. 138–155. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.230419.153.482>
7. Dudukalova O., & Matviienko H. (2024). Vprovadzhennia Basel III dlia zbilshennia stiikosti bankivskoi systemy: osoblyvosti ta novovvedennia [Implementation of Basel III to enhance the resilience of the banking system: features and key changes]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, no. (59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-31>
8. Zhukovska V. (2010). Teoretyko-metodolohichni zasady kadrovoho audytu [Theoretical and methodological foundations of Human Resource audit]. *Visnyk Kyivskoho Natsionalnoho Torhovelno-Ekonomichnoho Universytetu*, no. 4, pp. 48–56. Available at: <https://surl.li/fjgzcs>

9. Zabolotna V. O. (2015). Fenomen loialnosti personalu v konteksti riznykh pokolin [The phenomenon of staff loyalty in the context of different generations]. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*, no. 55, pp. 68–73. Available at: <https://surl.li/dwuugi>
10. Kudelia V. I., & Yakovenko V. H. (2024). Audyt personalu yak zasib zabezpechennia efektyvnosti upravlinskoï diialnosti na pidpriemstvakh zaliznychnoho transport [Personnel audit as a means of ensuring the efficiency of management activities at railway transport enterprises]. *Visnyk Ekonomiky Transportu i Promyslovosti*, no. 86, pp. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.309855>
11. Parkhomenko-Kutsevil O. I. (2022). Mekhanizmy kadrovoho audytu orhaniv derzhavnoi vlady pid chas viiskovykh dii ta konfliktiv [Mechanisms of personnel audit of public authorities during military actions and conflicts]. *Derzhavne Upravlinnia: Udoskonalennia ta Rozvytok*, no. (5). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.5.1>
12. National Bank of Ukraine. (2024, December 27). Resolution No. 185 on approval of the regulation on requirements for the corporate governance system and internal control system of a financial company and amendments to certain regulatory legal acts of the National Bank of Ukraine. *National Bank of Ukraine*. Available at: <https://surl.li/rmhllf>
13. Romaniv S. R. (2011). Kadrovyi audyt: yoho sutnist, zavdannia ta osnovni elementy. Available at: <https://surl.li/cmhxoc>
14. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise risk management—Integrating with strategy and performance*. Available at: <https://surl.li/obvitj>
15. The Institute of Internal Auditors (IIA). (2013). *The three lines of defense in effective risk management and control*. Available at: <https://surl.li/cyvamd>
16. Kotamena F., Sinaga P., Hidayat D., & Sudibjo N. (2022). Successful HR Audit: Is it Determined by Top Management Commitment, HR Consultants, and Line Manager Involvement. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, no. 24(1), pp. 33–43. DOI: <https://doi.org/10.9744/jmk.24.1.33-43>
17. Loscher G. J., & Bader V. (2023). Creating accountability through HR analytics—An audit society perspective. *Human Resource Management Review*, no. 33(4). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100974>
18. Muhammad G., & Naz F. (2023). HR audit is a tool for employee retention and organisational citizenship behaviour: a mediating role of effective HR strategies in services sector of emerging economies. *Middle East Journal of Management*, no. 10(1), pp. 98–112. DOI: <https://doi.org/10.1504/MEJM.2023.127761>
19. Rinaily Bonifacio. Understanding HR audits and their impact. Shiftbase. Available at: <https://www.shiftbase.com/glossary/hr-audit>
20. Stirpe L., Profili S., & Sammarra A. (2022). Satisfaction with HR practices and employee performance: A moderated mediation model of engagement and health. *European Management Journal*, no. 40(2), pp. 295–305. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.06.003>

Стаття надійшла до редакції 10.02.2025