

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2024. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.42>

УДК 331.1:657.6

I. А. Андрейцева,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0337-4107>

В. Ю. Лусак,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8469-4166>

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД В УДОСКОНАЛЕННІ МЕТОДИКИ АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ

I. Andreitseva,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University

V. Lysak,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,

Kamianets-Podilskyi Ivan Ohiienko National University

A COMPREHENSIVE APPROACH TO IMPROVING PERSONNEL AUDIT METHODOLOGY

У статті уточнено поняття «аудит персоналу». Розкрито його сутність, мету, основні методологічні підходи. Окреслено критерії оцінювання персоналу. Обґрунтовано необхідність застосування комплексного підходу у вдосконаленні методики аудиту персоналу. Запропоновано поєднати кращі практики зарубіжних та вітчизняних методик, провести діджиталізацію процесів аудиту, використовувати big data-технології. Виявлено проблемні зони в управлінні персоналом, зумовлені недоліками в кадровій політиці, недосконалістю системи мотивації, відсутністю кар'єрного планування, неефективністю навчання, проблемами адаптації нових співробітників. Автором запропоновано методику аудиту персоналу, яка включає етапи проведення, інструментарій, джерела інформації, має прикладне значення для підвищення ефективності використання людських ресурсів. Реалізація удосконаленої методики аудиту передбачає впровадження новітніх технологій, стандартизованих підходів й адаптивних рішень для забезпечення балансу між потребами організації та працівників.

Dynamic changes in the labor market, increased competition in the conditions of globalization require improvement of the methodology of personnel audit of the organization. The introduction of innovative technologies, a competency-based approach to employee assessment will ensure the development of an effective human resources development strategy. The purpose of the article is to develop methodological principles and practical recommendations for improving the methodology of personnel audit based on an integrated approach to human resources. The methodological and informational basis of the study is the articles of scientists who highlight the problems of personnel audit methodology, materials from periodicals, and Internet resources on these issues. The study used methods of systemic and logical analysis, the method of generalizing information, comparative analysis, motivational analysis, and the method of visualizing information using tables. The article clarifies the concept of "personnel audit". Its

essence, purpose, and main methodological approaches are disclosed. The criteria for personnel assessment are outlined. The need for using an integrated approach in improving personnel audit methodology is substantiated. It is proposed to combine the best practices of foreign and domestic methods, to digitalize audit processes, to use big data technologies. Problem areas in personnel management are identified, caused by shortcomings in personnel policy, imperfection of the motivation system, lack of career planning, ineffective training, and problems with adapting new employees. The author proposes a personnel audit methodology, which includes stages of implementation, tools, and sources of information, and has applied significance for increasing the efficiency of human resources use. The implementation of an improved audit methodology involves the introduction of the latest technologies, standardized approaches, and adaptive solutions to ensure a balance between the needs of the organization and employees.

Ключові слова: методика аудиту персоналу, кадрова політика, компетентнісний підхід, комплексний підхід, мотиваційний аналіз, кадровий резерв, коучинг, менторинг, діджиталізація процесів аудиту, HR-технології.

Keywords: personnel audit methodology, personnel policy, competency-based approach, comprehensive approach, motivational analysis, personnel reserve, coaching, mentoring, digitalization of audit processes, HR technologies.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Динамічні зміни ринку праці, посилення конкуренції в умовах глобалізації потребують удосконалення методики аудиту персоналу організації. Впровадження інноваційних технологій, компетентнісного підходу в оцінці працівників забезпечить розробку ефективної стратегії розвитку людських ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед досліджень західних та вітчизняних економістів особливе місце займають праці М. Армстронга, Б. Беккера, Г. Десслера, С.Е. Джексона, Д.П. Лепак, С.А. Снелла, М.

Хуселіда, Р.С. Шулера, В.М. Данюка, Л.І. Іванової, А.М. Колота, О.В. Крушельницької, Г.С. Назарової, І.М.Пилипенка та ін., присвячені вивченню різних аспектів аудиту персоналу. До цих пір дискусійними залишаються проблеми оцінки людських ресурсів, що потребує розробки удосконаленої методики аудиту персоналу. Актуальним залишається пошук сучасних підходів до комплексної оцінки персоналу з врахуванням вітчизняної та зарубіжної практики.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка методологічних засад та практичних рекомендацій з удосконалення методики аудиту персоналу на основі комплексного підходу до людських ресурсів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аудит персоналу є важливим елементом системи управління людськими ресурсами, який спрямований на комплексну діагностику ефективності використання трудового потенціалу суб'єкта господарювання. За визначенням Армстронга М., «аудит персоналу – стратегічний та систематичний підхід до оцінки якості управління персоналом» [1, с. 245].

Головне завдання аудиту персоналу – забезпечення керівництва об'єктивною інформацією про стан управління людськими ресурсами, їхню ефективність і потенціал.

Сутність аудиту персоналу полягає в оцінці компетенцій працівників, рівня продуктивності, відповідності їхніх навичок вимогам посад та якості взаємодії в межах організації. Науковці Балабанова Л.В. та Сардак О.В. визначають аудит персоналу як «комплексну діагностику ефективності кадрової роботи» [2, с. 78].

На думку Беккера Б., Хуселіда М., «основною метою аудиту персоналу є не лише виявлення проблем, але й створення умов для підвищення конкурентоспроможності організації» [3].

Ухвалення стратегічних рішень щодо персоналу можливе на основі даних про кадровий потенціал підприємства, що забезпечить підвищення його конкурентоспроможності.

Методологія аудиту персоналу ґрунтується на міждисциплінарному підході, який охоплює економічні, соціальні, психологічні та управлінські аспекти. Окреслимо основні методологічні підходи:

- функціональний підхід – аналіз ролей і функцій працівників у бізнес-процесах з метою їх оптимізації;

- компетентнісний підхід – оцінка компетенцій працівників, необхідних для виконання їхніх обов'язків. Дослідники Лепак Д.П. та Снелл С.А. зазначають, що «компетентнісний підхід в аудиті персоналу є ключовим для оцінки відповідності працівників стратегічним цілям бізнесу» [4].

- системний підхід – розгляд кадрового потенціалу як частини загальної системи управління організацією. Зокрема, Шулер Р.С., Джексон С.Е. обґрунтували, що «системний підхід до управління персоналом дозволяє забезпечити інтеграцію між цілями організації та можливостями її працівників» [5].

- процесний підхід – вивчення динаміки взаємодії між працівниками, підрозділами та зовнішнім середовищем.

Ключовим аспектом в методології аудиту персоналу є враховування особливостей діяльності організації, її стратегічних цілей та культурних особливостей.

Ефективність проведення аудиту персоналу значною мірою залежить від дотримання базових принципів, а саме :

- об'єктивності – усунення суб'єктивних факторів і використання перевірених інструментів оцінки;

- системності – комплексний підхід до аналізу всіх аспектів діяльності персоналу. Учений Г. Десслер відзначає, що «об'єктивність та системність аналізу є критично важливими для отримання достовірних даних у процесі аудиту персоналу» [6].

- репрезентативність – врахування інтересів різних груп працівників і рівнів управління;
- динамічність – здатність адаптувати методики до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Не можна не погодитися з думкою Іванової Л.І., що «ефективність аудиту персоналу залежить від чіткого визначення критеріїв оцінки, які відображають специфіку діяльності організації» [7].

Важливими критеріями оцінювання персоналу є:

- рівень професійної компетентності;
- продуктивність праці;
- мотивація й рівень задоволеності працівників;
- внесок у загальний результат та інновації.

Розглянуті теоретичні аспекти є базисом для формування ефективної методики аудиту персоналу, яка сприяє розвитку кадрового потенціалу організації.

Методики аудиту персоналу, попри їх важливість для управління людськими ресурсами, зустрічаються з низкою проблем, які обмежують їх ефективність.

Сучасний ринок праці динамічно змінюється під впливом цифрових технологій, нових моделей зайнятості та змін у вимогах до компетенцій працівників. Проте традиційні методики аудиту часто не враховують цих змін, що робить їх менш актуальними. Згідно з McKinsey & Company, «перехід до віддаленої роботи та автоматизації процесів вимагає оновлення підходів до оцінки працівників, включаючи аналіз їх цифрових навичок» [8].

Однією з проблем є відсутність зв'язку між аудитом персоналу та стратегічними цілями організації. Це знижує практичну цінність отриманих результатів. Шулер Р.С., Джексон С.Е. зазначають, що «методики управління персоналом мають бути інтегровані в загальну систему стратегічного менеджменту для досягнення максимального ефекту» [9].

Існуючі методики часто базуються на різних критеріях та підходах, що ускладнює порівняння результатів аудиту між організаціями або навіть всередині одного підприємства. Іванова Л.І. підкреслює, що «відсутність стандартизованих критеріїв оцінки персоналу призводить до суб'єктивності в ухваленні рішень» [7].

Іншою важливою проблемою є обмежена увага до мотиваційних та психологічних аспектів. Як зазначає Пилипенко І.М., «запровадження методик, що враховують мотиваційні аспекти, дозволяє підвищити продуктивність працівників та знизити рівень плинності кадрів» [10].

Ці виклики вимагають комплексного підходу до вдосконалення методик аудиту персоналу, що передбачає використання цифрових інструментів, розробку стандартизованих критеріїв оцінки та інтеграцію мотиваційних факторів у загальну систему аудиту.

Проаналізуємо сучасні вітчизняні і зарубіжні методики аудиту персоналу.

Методика О.В. Крушельницької характеризується домінуванням адміністративного контролю, який передбачає централізовану систему прийняття рішень, використання жорсткої регламентації процедур оцінювання, переважанням вертикальних комунікацій, акцентуванні уваги на дотриманні норм та правил, обмежену гнучкість у виборі методів оцінки. Для неї притаманний формальний підхід до оцінювання: використання стандартизованих форми оцінки, періодичність проведення за графіком, документальне підтвердження всіх процедур, обмежене врахування індивідуальних особливостей, типові критерії оцінки для всіх категорій персоналу. Ця методика базується на кількісних показниках: особлива увага приділяється виконанню планових завдань, оцінці продуктивності праці, аналізу статистичних даних, розрахунку економічних показників, мінімальне врахування якісних характеристик [11, с. 89].

Методика М. Армстронга відзначається стратегічною спрямованістю: на

узгодження з цілями діяльності організації, довгострокову перспективу розвитку, гнучкість методів оцінювання, інноваційний підхід до управління, орієнтацію на розвиток потенціалу. Особлива увага приділяється використанню соціально-психологічних методів: оцінці компетенцій, психологічному тестуванню, дослідженню корпоративної культури, оцінці відносин між працівниками. Для неї притаманна комплексна оцінка індивідуального потенціалу працівника з використанням assessment-центрів, методу 360-градусної оцінки, коучингу та менторингу, індивідуальних планів розвитку, карти компетенцій [1, с. 112].

Методика А.М. Колота відома за критеріями ефективності аудиту персоналу. Критерій релевантності інформації акцентує увагу на : відповідності цілям аудиту, актуальності даних, достовірності джерел, практичній важливості, можливості використання для прийняття рішень. Критерій повноти охоплення кадрових процесів враховує : системність оцінки, аналіз усіх категорій персоналу, усі сфери діяльності, комплексність підходу, багатофакторний аналіз. Критерій об'єктивності оцінювання передбачає: незалежність експертів, стандартизацію процедур, використання валідних методик, верифікацію результатів, прозорість критеріїв. Критерій економічної доцільності дослідження оцінює : співвідношення витрат і результатів, оптимізацію ресурсів, ефективність методів, практичну цінність результатів, можливість впровадження рекомендацій [12, с. 201].

Дослідження особливостей сучасних методик аудиту персоналу (табл.1) виявили системний підхід дослідження, можливість прогнозування кадрових ризиків, забезпечення стратегічної гнучкості управління персоналом. Водночас існують недоліки щодо складності уніфікації методик для різних галузей, суб'єктивність оцінювання, обмеженість застосування статистичних методів. Вважаємо за доцільне поєднати кращі практики зарубіжних та вітчизняних методик, провести діджиталізацію процесів аудиту, використовувати big data-технології.

Таблиця 1. Аналіз особливостей сучасних методик аудиту персоналу

	Відмінності підходів			Переваги	Недоліки
	методологіч ні	процесуаль ні	результатив ні		
Вітчизня ні	акцент на контролі та регламентац ії	стандартизо вані процедури	оцінка поточного стану	структурова ність процесу оцінювання; ни зька вартість впровадження; можливість по рівняння резуль татів	обмежена гнуч кість; бюрокра тизація проце су; слабкий зв'я зок зі страте гією
Зарубіж ні	фокус на розвитку та потенціалі	гнучкі індивідуаліз овані підходи	прогнозуван ня розвитку	інноваційний характер; індив ідуальний підхід; об'єк тивність оцінок	висока вартість реалізації; опір персоналу змі нам; тривалий період окупно сті

Джерело: сформовано на основі [2, 11, 12].

Сучасним методикам аудиту персоналу притаманний комплексний та багатовекторний підхід в оцінюванні трудового потенціалу організації. За твердженням Г.С. Назарової, «актуальність аудиту персоналу зумовлена необхідністю формування стратегічного бачення управління людськими ресурсами» [13, с. 67].

Науковець Л.І. Шевчук наголошує, що «перспективою розвитку аудиту персоналу є інтеграція інноваційних технологій та класичних методів управління» [14, с. 78].

Методика проведення аудиту персоналу є важливим елементом управління людськими ресурсами в організаціях. Вона включає в себе систематичний підхід до оцінки ефективності роботи співробітників, їхніх компетенцій та загального кадрового потенціалу. Основними етапами цієї методики є підготовка, інформаційний збір, аналіз, оцінка та формулювання рекомендацій.

За твердженням В.М. Данюка, «ефективний аудит персоналу вимагає чіткої послідовності дій» [15, с. 112].

Виділяють 3 етапи аудиту персоналу :

1 етап. Підготовчий – передбачає узгодження процедур аудиту з керівництвом організації, формування аудиторської групи.

Аудитори визначають мету аудиту – підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Основні завдання перевірки полягають в діагностиці відповідності співробітників займаним посадам; виявленні потенціалу професійного розвитку; оцінці системи мотивації та кар'єрного зростання працівників; ідентифікації кадрових ризиків. Важливим аспектом є встановлення об'єкта дослідження, а саме: визначення структурних підрозділів, які підлягають аудиту; формування вибірки співробітників (за посадами, рівнями управління); визначення часових меж дослідження; окреслення глибини перевірки. Наступний крок передбачає розробку методичного інструментарію, зокрема: анкети для опитування, тестові завдання для оцінки професійних навичок персоналу; формуються індикатори та шкали оцінювання. Для збору інформації використовують методи: анкетування, інтерв'ювання, спостереження, аналізу документації. Підготовчі дії завершуються розробкою детального плану проведення аудиту з визначенням графіком робіт.

На практиці компетентнісний підхід застосовується через створення профілів компетенцій для кожної посади, що забезпечує чіткі критерії оцінки персоналу. Учений М. Армстронг підкреслює «компетентнісний підхід дозволяє організаціям не лише оцінювати наявні навички працівників, але й визначати прогалини, які потребують розвитку» [16].

2 етап. Діагностичний – в збиранні первинної інформації про персонал, її оцінці з використанням методів статистичного аналізу та соціально-психологічного тестування. Застосування аналітичних платформ, програмного забезпечення для управління персоналом та штучного інтелекту спрощує збір, обробку та аналіз даних. Зокрема, алгоритми машинного навчання можуть аналізувати продуктивність працівників, прогнозувати їхню плінність та визначати потреби в навчанні. McKinsey & Company зазначає, що «цифрові інструменти дозволяють ефективно оцінювати ключові

показники ефективності персоналу (KPI), забезпечуючи об'єктивність та швидкість прийняття рішень» [8].

Результативність аудиту насамперед залежить від достовірності і повноти первинної документації. Проводиться аналіз кадрової документації: розглядаються особові справи співробітників (автобіографія, копії документів про освіту, результати попередніх атестацій, сертифікати підвищення кваліфікації); трудові договори та контракти, в яких визначаються умови праці, функціональні обов'язки, системи оплати праці, додаткові умови та гарантії, терміни дії договорів; організаційна документація (штатний розпис, організаційна структура, положення про підрозділ, посадові інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку); документи з оплати праці (відомості нарахування заробітної плати, про матеріальну допомогу).

Наступний крок – проведення інтерв'ю з персоналом. Для цього доцільно застосовувати структуровані інтерв'ю з керівниками, які дозволять оцінити ефективність підлеглих, проблеми в управлінні персоналом, потреби у розвитку кадрів. Групові інтерв'ю будуть корисними для виявлення конфліктних ситуацій, командної взаємодії, оцінки умов праці. Індивідуальні співбесіди дозволяють з'ясувати кар'єрні очікування, задоволеність роботою, відносини з керівництвом, професійні досягнення працівників.

Застосування гнучких методів оцінки, таких як 360-градусний зворотний зв'язок, опитування щодо задоволеності працівників і аналіз робочих процесів, дозволяють враховувати індивідуальні особливості персоналу. За словами дослідника Г. Десслера «інтеграція гнучких методів оцінки допомагає отримати багатогранне уявлення про працівника, що особливо важливо в умовах високої мінливості ринку праці» [6].

Важливим інструментом дослідження є анкетування, яке дозволяє оцінити значну частку працівників з незначними витратами, щодо задоволеності працею, можливостей кар'єрного зростання, професійного розвитку, соціальних гарантій.

Далі проводиться статистичний аналіз даних з розрахунком кількісних та якісних показників щодо структури персоналу, показників руху персоналу, продуктивності праці, середньої заробітної плати, витрат на персонал,

результатів атестації, потенціалу розвитку, виконання KPI, інноваційної активності, командної взаємодії.

Соціально-психологічне тестування сприяє визначенню особистісних характеристик працівників, з'ясуванню професійних знань та навичок, стану соціально-психологічного клімату у колективі.

В міжнародній практиці використовують чимало різноманітних тестів. Для встановлення особистісних характеристик доцільно застосовувати 16-факторний опитувальник Кеттелла, тест Айзенка, тест на емоційний інтелект. Використання стрес-діагностики дозволяє виявити рівень стресостійкості, конфліктності, адаптивності. Тести на професійну придатність визначають рівень прояву професійних знань, спеціалізованих компетенцій, комунікативних навичок, управлінських здібностей, володіння сучасними інформаційними технологіями. Соціометричні дослідження призначені для проведення аналізу взаємовідносин між співробітниками, а саме: встановлення неформальних комунікації, конфліктних зон, лідерства. Оцінка психологічного клімату акцентує увагу на згуртованості колективу, рівні довіри, лояльності працівників, мікрокліматі у колективі.

3 етап. Аналітичний. На завершальному етапі розраховується інтегральна оцінка показників, виявляються проблемні зони, розробляються рекомендації.

Спочатку проводиться комплексний аналіз кількісних показників щодо визначення демографічних характеристик персоналу, показників руху кадрів, економічних індикаторів (продуктивності праці, рентабельності персоналу, ефективності витрат на персонал). Наступний крок – в оцінюванні якісних показників відносно рівня формування професійних компетенцій (відповідності кваліфікаційним вимогам, потенціалу розвитку, інноваційній активності), управлінських аспектів (ефективності керівництва, якості прийняття рішень), організаційної поведінки (командної взаємодії, конфліктності, ініціативності).

Потенційними проблемними зонами можуть бути системні, локальні та індивідуальні складнощі. Ймовірні труднощі щодо управління та розвитку персоналу можуть спричинятися недоліками в кадровій політиці, недосконалістю системи мотивації, відсутністю кар'єрного планування, неефективністю навчання, проблемами адаптації нових співробітників.

В процесі аудиту важливим є врахування мотиваційних факторів через опитування працівників, оцінку рівня задоволеності роботою та залученості до робочого процесу. Аудитор І.М. Пилипенко стверджує, що «включення мотиваційного аналізу до аудиту дозволяє не лише визначити рівень задоволеності працівників, але й знайти способи його покращення, що позитивно впливає на продуктивність» [10].

На рівні підрозділів проблеми можуть виникати через нераціональний розподіл обов'язків, використання неефективних бізнес-процесів, конфлікти в колективі. Низька продуктивність праці, професійне вигорання, демотивація, опір змінам – причини проблем на особистісному рівні.

Ризики в діяльності суб'єкта господарювання можуть виникати внаслідок втрати ключових співробітників, порушення безпеки, втрати конкурентоспроможності, фінансових проблем.

Аудиторська перевірка завершується складанням висновку та звіту. В аудиторському висновку важлива увага приділяється формулюванню рекомендацій за результатами перевірки. Рекомендації можуть мати стратегічний, тактичний та операційний характер. На стратегічному рівні пропозиції можуть стосуватися оптимізації організаційної структури, впровадження сучасних HR-технологій, розробки KPI-системи, формування кадрового резерву, планування кар'єри персоналу.

Удосконалення системи підбору, покращення адаптації персоналу, модернізація системи оцінювання, покращення режиму праці і відпочинку, психологічного комфорту співробітників – рекомендації, які можуть реалізуватися на тактичному рівні.

На операційному рівні, як правило, заходи стосуються розробки плану впровадження змін, складання відповідного бюджету з визначенням критеріїв ефективності та подальшим моніторингом результатів. Одним із практичних аспектів є розробка персоналізованих планів розвитку працівників на основі результатів аудиту. Учені Шулер Р.С. та Джексон С.Е. наголошують, що «індивідуалізовані плани розвитку дозволяють розкрити потенціал працівників та забезпечити їхній професійний і кар'єрний ріст, що відповідає цілям організації» [5].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Дослідження виявило, що стрімкі зміни на ринку праці, цифровізація бізнес-процесів та зростаюча роль людського капіталу потребують удосконалення методики аудиту персоналу. Запропонована методика включає етапи проведення, інструментарій, джерела інформації, має важливе прикладне значення для підвищення ефективності використання людських ресурсів. Реалізація удосконаленої методики аудиту персоналу передбачає впровадження новітніх технологій, стандартизованих підходів й адаптивних рішень для забезпечення балансу між потребами організації та працівників. Подальші дослідження будуть стосуватися пошуку інноваційних рішень, які забезпечать комплексний підхід до оцінки та розвитку персоналу організації.

Література

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. Київ: Основи, 2019. 456 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Донецьк: ДонНУ, 2018. 344 с.
3. Becker B., Huselid M., Ulrich D. The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. Boston: Harvard Business Review Press, 2001.
4. Lepak D. P., Snell S.A. The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*.1999. Vol. 24, No1, P. 31-48.

5. Schuler R. S., Jackson S. E. Strategic Human Resource Management. Wiley-Blackwell, 2014.
6. Dessler G. Human Resource Management (16th Edition). Pearson Education, 2020.
7. Іванова, Л. І. Методологічні аспекти аудиту персоналу в умовах діджиталізації економіки. *Економіка і управління*. 2019. №3 (89). С.21-28.
8. McKinsey & Company. The Future of Work after COVID-19. 2021. Retrieved from [www.mckinsey.com](https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19). URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19> (дата звернення: 03.12.2024).
9. Schuler R.S., Jackson S.E. Strategic Human Resource Management. Wiley-Blackwell, 2014.
10. Пилипенко, І. М. Оцінка ефективності аудиту персоналу як елемента стратегічного управління організацією. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2020. №18(2). С.43-50.
11. Крушельницька О.В. Управління персоналом. Київ.: Кондор, 2017. 296 с.
12. Колот А.М. Соціально-трудові відносини. Київ: КНЕУ, 2020. 374 с.
13. Назарова Г.С. Управління персоналом. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 352 с.
14. Шевчук Л.І. Інновації в управлінні персоналом. Львів: ЛНУ, 2022. 215 с.
15. Данюк В.М. Менеджмент персоналу. Київ: КНЕУ, 2020. 398 с.
16. Armstrong M. Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2021.

References

1. Armstronh, M. (2019), *Praktyka upravlinnia liuds'kymy resursamy* [Human resource management practices], Osnovy, Kyiv, Ukraine.
2. Balabanova, L.V. and Sardak, O.V. (2018), *Upravlinnia personalom* [Personnel management], DonNU, Donetsk, Ukraine.
3. Becker, B. Huselid, M. and Ulrich, D. (2001), *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business Review Press, Boston, Uk.

4. Lepak, D.P. and Snell, S.A. (1999) "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development", *Academy of Management Review*, vol. 24, no.1, pp. 31-48.
5. Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (2014), *Strategic Human Resource Management*, Wiley-Blackwell, Uk.
6. Dessler, G. (2020), *Human Resource Management (16th Edition)*, Pearson Education, Uk.
7. Ivanova, L. I. (2019), "Methodological aspects of personnel audit in the context of digitalization of the economy ", *Ekonomika i upravlinnia*, vol. 3, no.89, pp. 21-28.
8. McKinsey & Company (2021), "The Future of Work after COVID-19", Retrieved from [www.mckinsey.com](https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19), available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19> (Accessed 3 December 2024).
9. Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (2014) *Strategic, Human Resource Management*, Wiley-Blackwell, Uk.
10. Pylypenko, I. M. (2020), "Assessment of the effectiveness of personnel audit as an element of strategic management of the organization ", *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostroz'ka akademiia"*, vol. 18, no. 2, pp.43-50.
11. Krushel'nyts'ka, O.V. (2017), *Upravlinnia personalom* [Personnel management], Kondor, Kyiv, Ukraine.
12. Kolot, A.M. (2020), *Sotsial'no-trudovi vidnosyny* [Social and labor relations], KNEU, Kyiv, Ukraine.
13. Nazarova, H.S. (2021), *Upravlinnia personalom* [Personnel management], Tsentr navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.
14. Shevchuk, L.I. (2022), *Innovatsii v upravlinni personalom* [Innovations in personnel management], LNU, L'viv, Ukraine.
15. Daniuk, V.M. (2020), *Menedzhment personalu* [Personnel management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
16. Armstrong, M. (2021), *Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London, Uk.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2024 р.