

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І ЕКОНОМІКА ПРАЦІ

УДК 331

JEL: M5

DOI: 10.35774/rarrpsu2024.29.087

Андрій КОЦУР

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет
E-mail: as.kotsur@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-6986-4665

Віктор ОСТРОВЕРХОВ

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет
E-mail: vik.ostr77@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-3818-0604

Ольга ДЯКІВ

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет
E-mail: dyakiv2020@gmail.com
ORCID ID: 0000-0002-3512-1676

Світлана ПРОХОРОВСЬКА

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет
E-mail: svetater1507@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-1444-8207

АУДИТ ПЕРСОНАЛУ ТА HR-АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

АНОТАЦІЯ

Вступ. У статті розглянуто особливості та взаємозв'язок між аудитом персоналу та HR-аналітикою як ключовими інструментами ефективного управління людськими ресурсами у сучасних організаціях. Обґрунтовано необхідність інтеграції цих інструментів для підвищення ефективності кадрового менеджменту та адаптивності організацій до викликів динамічного бізнес-середовища. Висвітлено актуальність поєднання аудиту персоналу та HR-аналітики з метою формування стійкої, гнучкої та результативної системи управління персоналом, здатної оперативно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Основний зміст. У статті визначено сутність аудиту персоналу, його основні етапи, завдання та методи, спрямовані на оцінку ефективності системи управління персоналом, виявлення проблемних зон та розробку рекомендацій щодо їх усунення. Детально проаналізовано HR-аналітику як інноваційний інструмент, що ґрунтується на аналізі даних про персонал для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, прогнозування кадрових процесів і розробки стратегій розвитку людського капіталу. Проведено порівняльний аналіз аудиту персоналу та HR-аналітики, в якому окреслено їхні спільні риси, відмінності та можливості ефективного поєднання.

Особливу увагу приділено практичному значенню інтеграції аудиту персоналу та HR-аналітики. Доведено, що використання цих інструментів у комплексі дозволяє організаціям не лише здійснювати об'єктивну оцінку стану системи управління персоналом, але й формувати прогнози, які сприяють прийняттю стратегічно виважених рішень. Інтеграція аудиту та HR-аналітики сприяє виявленню факторів, що впливають на рівень мотивації, плинність кадрів, задоволеність працівників, а також допомагає розробляти ефективні заходи щодо оптимізації кадрової політики та підвищення продуктивності праці.

Зазначено, що поєднання цих підходів дозволяє забезпечити високий рівень прозорості процесів управління персоналом, знизити ризики, пов'язані з недоліками в кадровій політиці, та підвищити адаптивність організацій до нових умов діяльності. Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до аналізу ролі аудиту персоналу та HR-аналітики як взаємодоповнюючих інструментів стратегічного управління людськими ресурсами. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для розробки ефективної кадрової стратегії, спрямованої на забезпечення конкурентоспроможності організацій та досягнення їхніх довгострокових цілей.

Мета. Обґрунтувати переваги інтеграції аудиту персоналу та HR-аналітики для створення адаптивної та ефективної системи управління людським капіталом.

Ключові слова: аудит персоналу, HR-аналітика, управління персоналом, людський капітал, кадровий менеджмент.

Формули: 0, **рис.:** 0, **табл.:** 1, **бібл.:** 29

Andrii Kotsur, Viktor Ostroverkhov, Olha Diakiv, Svitlana Prokhorovska PERSONNEL AUDIT AND HR ANALYTICS AS TOOLS FOR EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION

ABSTRACT

Introduction. The article examines the features and relationship between personnel audit and HR analytics as key tools for effective human resource management in modern organizations. The need to integrate these tools to increase the effectiveness of personnel management and the adaptability of organizations to the challenges of a dynamic business environment is substantiated. The relevance of combining personnel audit and HR analytics is highlighted in order to form a sustainable, flexible and effective personnel management system capable of responding promptly to changes in the internal and external environment.

Main content. The article defines the essence of personnel audit, its main stages, tasks and methods aimed at assessing the effectiveness of the personnel management system, identifying problem areas and developing recommendations for their elimination. HR analytics is analyzed in detail as an innovative tool based on the analysis of personnel data for making informed management decisions, forecasting personnel processes and developing human capital development strategies. A comparative analysis of personnel audit and HR analytics was conducted, outlining their common features, differences, and opportunities for effective combination.

Particular attention is paid to the practical significance of integrating personnel audit and HR analytics. It is proven that the use of these tools in combination allows organizations not only to carry out an objective assessment of the state of the personnel management system, but also to form forecasts that contribute to the adoption of strategically balanced decisions. The integration of audit and HR analytics helps to identify factors that affect the level of motivation, staff turnover, employee satisfaction, and also helps to develop effective measures to optimize personnel policy and increase labor productivity.

It is noted that the combination of these approaches allows to ensure a high level of transparency of personnel management processes, reduce risks associated with shortcomings in personnel policy, and increase the adaptability of organizations to new operating conditions. The scientific novelty of the study lies in the integrated approach to the analysis of the role of personnel audit and HR analytics as

complementary tools of strategic human resources management. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of their use for the development of an effective personnel strategy aimed at ensuring the competitiveness of organizations and achieving their long-term goals.

Purpose. *To substantiate the advantages of integrating personnel audit and HR analytics to create an adaptive and effective human capital management system.*

Keywords: *personnel audit, HR analytics, personnel management, human capital, personnel management.*

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Сучасне бізнес-середовище характеризується динамічністю змін, високим рівнем конкуренції та потребою в швидкій адаптації до нових умов. У цих умовах управління людським капіталом набуває стратегічного значення, адже саме персонал є основним ресурсом для забезпечення конкурентоспроможності компаній. Ефективність управління кадрами залежить не лише від якісного добору та навчання працівників, а й від здатності організації аналізувати, оцінювати та прогнозувати результати їхньої діяльності.

Два ключові інструменти, які активно застосовуються для підвищення ефективності роботи з персоналом, – аудит персоналу та HR-аналітика. Обидва підходи спрямовані на вдосконалення управлінських рішень у сфері людських ресурсів, однак вони мають різні цілі, методи та результати. Аудит персоналу дає змогу системно оцінити поточний стан управління кадрами, виявити слабкі місця та надати рекомендації щодо їхнього усунення. HR-аналітика, відповідно, базується на аналізі даних та використанні сучасних технологій для ухвалення обґрунтованих рішень щодо управління персоналом.

Актуальність дослідження спільних рис і відмінностей між аудитом персоналу та HR-аналітикою визначена необхідністю оптимального поєднання цих підходів для підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Поєднання аудиту та аналітики дає змогу організаціям не лише фіксувати поточний стан справ, а й створювати прогнози, що є надзвичайно важливим у контексті довгострокового планування. Наукові дослідження у цій сфері сприятимуть розвитку теоретичних основ управління персоналом, а практичні рекомендації допоможуть адаптувати найкращі практики до потреб бізнесу.

Мета і завдання статті. Мета статті – розглянути основні характеристики аудиту персоналу та HR-аналітики, їхній взаємозв'язок, а також підходи до інтеграції цих інструментів для досягнення стратегічних цілей організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретичних основ аудиту персоналу та HR-аналітики присвячені праці таких вітчизняних учених, як І. Варіс, О. Дяків, Т. Збрицька, О. Кравчук, Г. Назарова, О. Новікова, О. Олійник, Я. Сало, Л. Олейнікова, С. Прохоровська, Д. Шушпанов. Сучасні складні умови діяльності вітчизняних підприємств потребують значної уваги науковців щодо застосування інструментів HR-аналітики у сучасних умовах кадрового менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій літературі немає одностайного визначення поняття «аудит персоналу», що залишає простір для різних трактувань. Проаналізувавши підходи різних авторів до визначення поняття, можна виокремити основні аспекти, які становлять сутність аудиту персоналу.

Аудит персоналу є інструментом оцінювання та вдосконалення управління людськими ресурсами організації. Головною метою аудиту персоналу є визначення відповідності кадрового потенціалу стратегічним цілям компанії. Такий підхід дає змогу оцінити, наскільки наявні людські ресурси можуть забезпечити досягнення довгострокових планів організації. Крім того, аудит персоналу спрямований на підвищення ефективності всієї системи управління персоналом і використання трудового потенціалу. Важливим завданням аудиту персоналу також є перевірка відповідності кадрових процесів в організації чинному законодавству.

Предметом аудиту персоналу є оцінювання ефективності системи управління персоналом. Об'єктом є персонал, показники його діяльності, система управління персоналом та соціально-

трудові відносини. Такий підхід дає змогу охопити всі аспекти кадрової діяльності, забезпечуючи ґрунтовний аналіз стану та потенціалу людських ресурсів організації.

Процес аудиту персоналу має чітко визначений алгоритм проведення. Першим кроком є підготовчий етап, під час якого визначаються цілі аудиту, обираються методи дослідження і формується команда спеціалістів, що створює основу для організації подальших дій. Наступний етап – збір інформації, що передбачає вивчення кадрової документації, проведення опитувань серед працівників та аналіз статистичних даних. Цей етап є основним для отримання необхідної інформації про стан системи управління персоналом. Такий етап є основою для подальшого аналізу та висновків. Наступним етапом проведення аудиту персоналу є оцінювання ефективності кадрових процесів, їхньої відповідності цілям організації. На основі отриманих результатів формують висновки, які містять діагностику проблемних зон і визначення відповідності системи управління цілям організації. Завершальним етапом є розробка рекомендацій для оптимізації кадрової політики. Обґрунтовані рекомендації допомагають організації усунути недоліки у роботі з персоналом і створити більш ефективну систему управління людськими ресурсами. Для реалізації цього завдання на завершальному етапі використовуються різні методи. Це, зокрема, аналіз документації, що дає можливість перевірити відповідність кадрових документів чинному законодавству; опитування та інтерв'ю, які дають змогу отримати зворотний зв'язок від працівників і керівників, що допомагає виявити внутрішні проблеми; експертне оцінювання, що забезпечує незалежний погляд на систему управління персоналом завдяки залученню консультантів; SWOT-аналіз, що дає змогу визначити сильні та слабкі сторони кадрової політики, а кількісний аналіз – оцінити такі показники, як рівень плинності кадрів чи залученість персоналу.

Аудит персоналу є багатогранним процесом, що охоплює оцінювання ефективності управління персоналом, діагностику соціально-трудова відносин і кадрових процесів. Його основна мета полягає у створенні умов для підвищення ефективності системи управління.

HR-аналітика є відносно новим інструментом управління персоналом, що базується на аналізі даних. HR-аналітика є інноваційним підходом до управління персоналом, що дає змогу організації ефективно використовувати дані для покращення своєї діяльності. Її основною метою є підвищення результативності організації через аналіз даних про персонал. Завдяки HR-аналітиці керівники мають можливість ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, використовуючи її як базу для розробки стратегій і практичних рішень. Ще однією важливою складовою цього інструменту є здатність прогнозувати кадрову ситуацію, що дає змогу організації більш ефективно планувати своє стратегічне зростання.

HR-аналітика як процес складається з таких етапів. Передусім це збір, обробка та аналіз даних про персонал, які є базою для ухвалення подальших рішень. Потім застосовуються інструменти бізнес-аналітики та науки про дані для створення нової інформації, яка розширює розуміння ситуації у сфері управління людськими ресурсами. На основі цих даних здійснюється інтелектуальний аналіз, що дає змогу оцінювати ефективність кадрових рішень та визначати шляхи їхнього вдосконалення.

Значення HR-аналітики у сучасному управлінні персоналом важко переоцінити. Вона дає змогу ухвалювати раціональні рішення, що підвищують ефективність діяльності організації. HR-аналітика сприяє максимізації продуктивності праці та утриманню талановитих працівників, що є основними аспектами успішного управління людським капіталом. У довгостроковій перспективі HR-аналітика дає можливість організаціям значно підвищити ефективність діяльності, досягти стратегічних цілей та зміцнити свої позиції на ринку.

HR-аналітика є інструментом, який дає змогу трансформувати дані про персонал у практичні рішення, які сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Її унікальність полягає у можливості прогнозування, аналізу великих обсягів даних та обґрунтованого ухвалення рішень.

У табл. 1 розглянуто основні відмінності та спільні риси аудиту персоналу та HR-аналітики як інструментів управління персоналом організації.

Таблиця 1

Порівняльна таблиця сутності процесів аудиту персоналу та HR-аналітики

Категорія	Аудит персоналу	HR-аналітика
Визначення	Аудит персоналу – це систематичний процес збору, аналізу та оцінювання інформації про трудовий потенціал, систему управління персоналом та соціально-трудові відносини з метою визначення їх відповідності стратегічним цілям організації, підвищення ефективності управління людськими ресурсами, забезпечення дотримання чинного законодавства та розробки рекомендацій для оптимізації кадрової політики.	HR-аналітика – це процес збору, обробки, аналізу та інтерпретації даних про персонал і систему управління людськими ресурсами з метою ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, прогнозування кадрових ситуацій та підвищення результативності діяльності організації.
Мета	Оцінювання поточного стану системи управління персоналом.	Прогнозування та ухвалення стратегічних рішень.
Завдання	– визначення відповідності кадрового потенціалу стратегічним цілям організації; – підвищення ефективності системи управління персоналом і трудового потенціалу; – оцінювання відповідності кадрових процесів чинному законодавству.	– Покращення результативності діяльності організації через аналіз даних про персонал; – ухвалення обґрунтованих управлінських рішень; – прогнозування кадрової ситуації для стратегічного планування.
Етапи проведення	– підготовчий етап; – збір та аналіз інформації про трудовий потенціал, систему управління персоналом і соціально-трудові відносини; – оцінювання ефективності кадрових процесів та відповідності системи управління цілям організації; – розробка рекомендацій для оптимізації кадрової політики.	– Збір, обробка та аналіз даних про персонал; – використання інструментів бізнес-аналітики та науки про дані для створення нової інформації; – інтелектуальний аналіз даних для оцінки ефективності кадрових рішень.
Методи	Аудит персоналу базується на якісному аналізі та експертизі.	HR-аналітика використовує кількісні методи, статистику та сучасні технології.
Результати	Аудит персоналу дає рекомендації щодо усунення виявлених недоліків.	HR-аналітика сприяє довгостроковому плануванню та прогнозуванню.
Спільні риси	– Орієнтовані на аналіз системи управління персоналом та ухвалення обґрунтованих рішень; – спрямовані на підвищення ефективності організації; – використовують дані про персонал як основу для досліджень.	

Примітка. Сформовано авторами на основі джерел [1–6].

Головною відмінністю між процесами аудиту персоналу та HR-аналітики є методологічні підходи до їхнього проведення. Методологія аудиту персоналу охоплює кілька базових етапів, кожен з яких має важливе значення для досягнення цілей аудиту.

Важливим компонентом, аналіз якого допоможе охарактеризувати відмінності між цими поняттями, є їхнє практичне значення. Призначення аудиту персоналу та HR-аналітики полягає в

їхній здатності підвищити ефективність управління людським капіталом, що є основним чинником успіху будь-якої організації.

Аудит персоналу дає змогу оцінити поточний стан кадрової системи, визначити її відповідність завданням бізнесу та виявити сильні й слабкі сторони. Результати аудиту персоналу сприяють розробці практичних рекомендацій для оптимізації кадрової політики, що дозволяє підвищити продуктивність праці. Важливою перевагою аудиту є забезпечення відповідності процедур і документів чинному законодавству, що знижує ризики юридичних конфліктів. Завдяки виявленню проблем, таких як висока плинність кадрів чи низька мотивація, аудит персоналу дає змогу оперативно впроваджувати заходи для покращення робочого середовища.

HR-аналітика забезпечує організацію точними даними для ухвалення обґрунтованих рішень. Вона дає можливість аналізувати продуктивність працівників, прогнозувати кадрові тенденції та ідентифікувати чинники, що впливають на ефективність роботи команди. Однією з важливих переваг HR-аналітики є її здатність підвищувати задоволеність і залученість працівників, що позитивно впливає на їхню лояльність і продуктивність. Аналіз даних допомагає зменшити витрати на залучення, навчання та утримання кадрів, а також оптимізувати інвестиції у програми розвитку персоналу. Інтеграція сучасних технологій і алгоритмів у HR-аналітику дає змогу автоматизувати рутинні процеси, що підвищує швидкість і точність ухвалення рішень.

Поєднання аудиту персоналу та HR-аналітики має особливе практичне значення, оскільки забезпечує всебічний підхід до управління персоналом. Аудит дає можливість оцінити поточний стан системи управління кадрами, виявити проблеми та запропонувати шляхи їхнього вирішення. HR-аналітика дає змогу використовувати отримані дані для створення прогнозів і ухвалення стратегічних рішень.

Якщо аудит виявляє високий рівень плинності кадрів, то HR-аналітика допомагає з'ясувати причини та спрогнозувати, як зміни в політиці винагороди або умовах праці вплинуть на ситуацію. Інтеграція обох підходів дає можливість організації не лише реагувати на проблеми, а й запобігати їхньому виникненню.

Використання аудиту та аналітики в комплексі дає змогу створити ефективну, адаптивну та орієнтовану на майбутнє систему управління персоналом.

Отже, аудит персоналу та HR-аналітика є взаємодоповнюючими інструментами, які можуть інтегруватися для досягнення максимальної ефективності управління персоналом.

Висновки. Для ефективного управління кадрами важливими є не лише якісний добір і навчання працівників, а й здатність організації аналізувати, оцінювати та прогнозувати результати їхньої діяльності.

Аудит персоналу та HR-аналітика є двома взаємодоповнюючими інструментами управління персоналом. Вони спрямовані на вдосконалення управлінських рішень, але мають різні цілі, методи та результати.

Аудит персоналу зосереджується на оцінюванні поточного стану системи управління кадрами, виявленні проблемних зон і формуванні рекомендацій для оптимізації кадрової політики. HR-аналітика базується на аналізі даних, що дає змогу ухвалювати обґрунтовані рішення, прогнозувати кадрові тенденції та покращувати продуктивність організації.

Інтеграція аудиту персоналу та HR-аналітики дає змогу створити адаптивну систему управління людськими ресурсами, що не лише реагує на проблеми, а й запобігає їхньому виникненню. Поєднання цих підходів сприяє розвитку стратегічного планування, підвищенню ефективності кадрової політики та досягненню довгострокових цілей організації. Практичне значення інтеграції аудиту персоналу та HR-аналітики полягає у можливості ґрунтовного аналізу кадрової ситуації, створення прогнозів і розробки рекомендацій для досягнення стратегічних цілей.

Отже, поєднання аудиту персоналу та HR-аналітики є ефективним інструментом для досягнення максимальних результатів в управлінні людським капіталом.

Література

1. Гаман Г. Розвиток онлайн аудиту персоналу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-13>.
2. Грідін О. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>.
3. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 334 с.
4. Збрицька Т. П., Сало Я. В. Аудит персоналу : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2019. 381 с.
5. Коцур А., Островерхов В., Прохоровськ С. HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. С. 93–103. doi.10.35774/rarpsu2021.26.093.
6. Олійник О. О. Аудит персоналу : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2016. 290 с.

References

1. Haman, H. (2022). Rozvytok onlayn audytu personalu v umovakh viyny [Development of online personnel audit in wartime conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-13> [in Ukrainian].
2. Hridin, O. (2024). HR-analytika yak kliuchovyi instrument systemy upravlinnia personalom suchasnoi orhanizatsii [HR analytics as a key tool in the personnel management system of a modern organization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29> [in Ukrainian].
3. Diakiv O. P., Kotsur A. S., Ostroverkhov V. M., Nadvynychnyi S. A., Shkilniak M. M., Shushpanov D. H. (2021). Menedzhment personalu: navch.-metod. posib. dlia stud. spets. «Menedzhment» i «Publich. upravlinnia ta administruvannia» [Personnel Management: Teaching and Methodological Guide for Students of the Specializations "Management" and "Public Management and Administration"] / za zah. red. M. M. Shkilniaka. Ternopil: ZUNU,. 334 c.
4. Zbrytska, T. P., Salo, Ya. V. (2019). *Audyt personalu: Navchalnyi posibnyk* [Personnel Audit: A Textbook]. Odesa: ONEU, 381 p. [in Ukrainian].
5. Kotsur, A., Viktor Ostroverkhov V. & Prokhorovska S. (2021). HR-analytika u systemi upravlinnia suchasnym pidpriemstvom [HR analytics in the personnel management system of a modern enterprise]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, Issue 26, 93-103. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarpsu2021.26.093> [in Ukrainian].
6. Oliinyk, O. O. (2016). *Audyt personalu: Navchalnyi posibnyk* [Personnel Audit: A Textbook]. Rivne: NUVGP, 290 p. [in Ukrainian].

Статтю отримано 21 листопада 2024 року.