

DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0476>

УДК 005.95/.96:005.52:005.332.2

JEL Classification: J24, M12, M54

Кириленко Сергій Вікторович

кандидат економічних наук
старший викладач кафедри підприємництва і торгівлі
Західноукраїнський національний університет
Тернопіль, Україна
ORCID ID: 0000-0002-7804-0403
e-mail: serhiy.kyrylenko@gmail.com

Вовк Володимир Анатолійович

доктор економічних наук, доцент
професор кафедри маркетингу
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
Харків, Україна
ORCID ID: 0000-0002-1140-3273
e-mail: Volodymyr.vovk@hneu.net

Пунда Анастасія Вячеславівна

кандидат наук з державного управління
доцент кафедри аудиту
Західноукраїнський національний університет
Тернопіль, Україна
ORCID ID: 0000-0003-1695-6464
e-mail: Punda1985@gmail.com

АУДИТ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ, РОЗВИТКУ ТАЛАНТІВ І ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ЕКОСИСТЕМІ

Анотація. В представленій роботі розглянуто, що в сучасних умовах динамічного розвитку ринку праці та посиленої конкуренції здатність організації ефективно управляти своїм людським капіталом стає не лише перевагою, а стратегічною необхідністю. Екосистема підприємництва, як середовище, що поєднує різноманітні форми інноваційної діяльності, вимагає від компаній не просто залучення кваліфікованих працівників, а формування умов для їхнього безперервного професійного зростання та самореалізації. У цьому контексті аудит персоналу виступає не механістичною перевіркою відповідності стандартам, а комплексним інструментом, що розкриває внутрішній потенціал організації та створює основу для цілеспрямованого управління кар'єрою співробітників. Метою представленої роботи є визначення особливостей аудиту персоналу, а також його застосування в удосконаленні системи управління кар'єрою, розвитком талантів і в загальному розумінні професійним зростанням в сучасній екосистемі підприємництва. Основні методи: метод аналізу, метод синтезу, логічний метод, метод узагальнення, метод порівняння, графічний та табличний методи. Представлено, що аудит персоналу має важливу функцію, бо він забезпечує систематичне дослідження компетентностей, мотиваційних чинників, професійних уподобань і реальних можливостей працівників. Саме через глибоке розуміння цих аспектів можливо формувати прозорі і справедливі кар'єрні траєкторії, спрямовані на розвиток талантів і максимальне використання людського капіталу. Такий підхід сприяє тому, що управління кар'єрою перестав бути реактивним процесом, а стає проактивною стратегією, в якій кожен працівник має чітке бачення свого розвитку, а організація має механізми для підтримки цього руху. В підприємницькій екосистемі аудит персоналу допомагає ідентифікувати майбутні потреби в компетенціях, адаптувати стратегії навчання та розвитку, а також створювати інтегровані системи наставництва і менторства. Це, у свою чергу, не лише підсилює індивідуальні кар'єрні перспективи, а й формує організаційну культуру, орієнтовану на інновації, гнучкість і відповідальність.

Ключові слова: управління кар'єрою; кар'єрні траєкторії; розвиток талантів; стратегія розвитку кар'єри; професійний розвиток; аудит; екосистема підприємництва; аудит персоналу; управління персоналом.

ВСТУП

В умовах зростаючої складності організаційних процесів і посилення ролі людського чинника в забезпеченні стійкого розвитку підприємств особливого значення набуває усвідомлене та системне управління персоналом. Традиційні підходи до кадрової роботи, зосереджені переважно на облікових і адміністративних функціях, дедалі частіше виявляються недостатніми для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У цьому контексті аудит персоналу формується як самостійний інструмент аналітичного оцінювання, спрямований на глибоке розуміння якісних і кількісних характеристик трудового потенціалу організації.

За таких умов аудит персоналу виходить за межі формальної перевірки кадрової документації або відповідності процедур нормативним вимогам. Його зміст полягає у всебічному дослідженні структури персоналу, рівня професійної підготовки, відповідності компетентностей стратегічним цілям підприємства, а також ефективності використання людських ресурсів у цілому. Саме через аудит стає можливим виявлення прихованих дисбалансів між потребами організації та реальними можливостями працівників, що часто залишаються поза увагою в повсякденній управлінській практиці.

При цьому, особливу актуальність аудит персоналу набуває в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли підприємства змушені швидко адаптуватися до змін ринку, технологічних зрушень і трансформації трудових відносин. У таких умовах об'єктивна інформація про кадровий потенціал стає критично важливою для зниження управлінських ризиків і формування довгострокових рішень. Аудит дозволяє не лише оцінити поточний стан системи управління персоналом, а й визначити напрями її вдосконалення, зокрема в частині підбору, розвитку, мотивації та утримання працівників.

Постановка проблеми. Аудит персоналу, попри його задекларовану значущість, у багатьох організаціях залишається недостатньо інтегрованим у загальну систему управління. Він часто сприймається як разовий захід контролю, а не як постійний аналітичний процес, здатний забезпечити зв'язок між кадровою політикою, стратегічними цілями підприємства та реальними можливостями працівників. Відсутність чітко визначених підходів до проведення аудиту персоналу, єдиних методичних стандартів і системи інтерпретації його результатів призводить до того, що потенціал цього інструменту використовується лише частково.

Особливої гостроти проблема набуває в умовах динамічного ринку праці та зростання потреби у професійному розвитку, кар'єрному зростанні й утриманні кваліфікованих кадрів. Без об'єктивної та комплексної оцінки кадрового складу підприємства стає складно визначити відповідність наявних компетентностей поточним і перспективним завданням, виявити таланти, сформулювати ефективні кар'єрні траєкторії та мінімізувати ризики кадрових втрат. У результаті управління персоналом набуває реактивного характеру, що негативно впливає на стійкість розвитку організації.

Таким чином, існує об'єктивна необхідність у науковому осмисленні аудиту персоналу як системного інструменту управління, здатного забезпечити комплексну оцінку людського капіталу та підтримати прийняття стратегічно важливих рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика аудиту персоналу та управління людським капіталом у сучасних соціально-економічних умовах досліджується в працях українських і зарубіжних науковців з різних методологічних позицій. Значна частина досліджень зосереджується на трансформації ролі персоналу в умовах цифровізації, розвитку підприємницьких екосистем і зміни характеру трудових відносин, що створює нові вимоги до інструментарію кадрового менеджменту та аудиту.

У праці А. Крисоватого та О. Птащенко [1] акцент зроблено на формуванні підприємницьких інноваційних систем у закладах вищої освіти, де людський капітал

розглядається як ключовий елемент інституційного розвитку. Подальший розвиток тематики людського капіталу в умовах цифрової економіки простежується у роботах О. Птащенко та співавторів [2], [15], [16], де аналізується вплив цифрових трансформацій на ринок праці, зокрема в аграрному секторі та логістиці. Автори доводять, що технологічні зміни суттєво змінюють вимоги до кваліфікації, мобільності та адаптивності працівників, що посилює потребу в системній оцінці кадрового потенціалу. Питання цифровізації та її впливу на соціальний і людський капітал також порушуються у працях Л. Єлісеєвої [6], В. Панченка, Н. Резнікової, О. Птащенко та О. Іващенко [11], а також О. Піжук і В. Муравйова [12]. У цих дослідженнях цифрові технології розглядаються як фактор глибокої трансформації зайнятості, соціальних зв'язків і механізмів включення працівників у економічні процеси. Водночас питання аудиту персоналу залишається на периферії аналізу, що свідчить про недостатню інтеграцію кадрового аудиту в дослідження цифрових змін на макро- та мезорівнях.

Безпосередньо проблемам аудиту персоналу присвячено низку праць українських учених, серед яких варто відзначити дослідження Л. Гуцаленко та С. Марченко [4], О. Колесника [8], Л. Кулаковської та Т. Кулаковського [9], О. Лебединської [10], М. Симочка [18], а також навчальний посібник Т. Збрицької та Я. Сало [7]. У цих роботах сформовано понятійно-категоріальний апарат аудиту персоналу, окреслено його місце в системі управління підприємством і запропоновано окремі технологічні підходи до його проведення. Разом із тим, більшість зазначених досліджень відображає класичне бачення аудиту персоналу, орієнтоване на стабільні організаційні структури та відносно незмінне середовище.

Практичні аспекти впровадження аудиту персоналу в українських організаціях детально розглянуто у роботі О. Даниленка та Ю. Троян [5], де на основі емпіричних даних виявлено основні проблеми кадрової оцінки та обмеження її використання в управлінській практиці. Нові виклики для аудиту персоналу окреслено в дослідженні Г. Гаман [3], присвяченому розвитку онлайн-аудиту в умовах воєнного стану.

Нормативно-правові аспекти аудиторської діяльності, зокрема в контексті контролю та безперервності діяльності суб'єктів господарювання, відображені в законодавчих актах і роз'ясненнях Аудиторської палати України [13], [14], [17]. Проте чинна нормативна база здебільшого орієнтована на фінансовий аудит і не забезпечує чітких регламентів щодо аудиту персоналу, що створює методичну невизначеність у практичній площині.

Отже, спираючись на результати досліджень, можна констатувати, що аудит персоналу визнається важливим елементом управління людським капіталом, однак його потенціал як системного інструменту управління кар'єрою, розвитком талантів і професійним зростанням у підприємницькій екосистемі залишається недостатньо розкритим. Більшість наукових праць або зосереджуються на окремих аспектах кадрового аудиту, або розглядають людський капітал без належної уваги до механізмів його комплексної оцінки. Це зумовлює потребу в подальших дослідженнях, спрямованих на інтеграцію аудиту персоналу в сучасні моделі стратегічного управління та розвитку підприємств.

Мета статті. Метою статті є визначення особливостей аудиту персоналу, а також його застосування в удосконаленні системи управління кар'єрою, розвитком талантів і в загальному розумінні професійним зростанням в сучасній екосистемі підприємництва.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасній підприємницькій екосистемі людський капітал дедалі частіше визначає не лише ефективність окремих організацій, а й здатність економічних систем до довгострокового розвитку. За умов швидких технологічних змін, нестабільності ринку праці та зростання конкуренції управління кар'єрою працівників і розвиток талантів набувають стратегічного значення. Водночас ці процеси нерідко здійснюються інтуїтивно, без належної аналітичної

основи, що знижує їх результативність і ускладнює узгодження індивідуальних професійних траєкторій із цілями підприємства.

Спираючись на теоретичний базис дослідження [1]–[18] сформуємо авторське визначення сутності поняття «аудит персоналу». Так під аудитом персоналу надалі будемо розуміти цілісний аналітичний процес систематичного дослідження кадрового потенціалу організації (підприємства, компанії), спрямований на виявлення відповідності між професійними можливостями працівників, реальними умовами їх залучення до трудової діяльності та стратегічними орієнтирами розвитку підприємства. Його зміст полягає не лише в оцінюванні формальних характеристик персоналу, а й у глибокому аналізі компетентностей, мотиваційних установок, кар'єрних очікувань і здатності працівників до професійного зростання в умовах змінного середовища.

При цьому зауважимо, що в практичному вимірі аудит персоналу може виступати інструментом управлінського осмислення людського капіталу, що дозволить ідентифікувати приховані резерви розвитку, ризики кадрових дисбалансів і обмеження в системі управління кар'єрою. Через поєднання кількісних і якісних методів оцінювання він формує інформаційну основу для прийняття обґрунтованих рішень щодо розвитку талантів, професійної мобільності та узгодження індивідуальних кар'єрних траєкторій із цілями організації.

Так у сучасних підприємницьких екосистемах аудит персоналу набуває нових функціональних і стратегічних значень. Він перестає бути лише інструментом оцінки відповідності кадрів формальним вимогам і перетворюється на механізм управління людським капіталом, розвитку талантів і професійного зростання. Особливості його проведення зумовлені високою динамічністю бізнес-середовища, цифровізацією процесів, потребою у гнучких компетенціях та орієнтацією організацій на інновації [7]–[10]. Нижче наведено узагальнення ключових характеристик аудиту персоналу в умовах сучасної підприємницької екосистеми (табл. 1).

Таблиця 1

Особливості аудиту персоналу в сучасних підприємницьких екосистемах

Особливість	Зміст та значення
Стратегічна орієнтація	Аудит персоналу інтегрується у загальну стратегію розвитку підприємства, спрямований на підтримку бізнес-цілей та інноваційних ініціатив.
Фокус на компетенціях та талантах	Виявляє критичні професійні навички, потенціал для розвитку та приховані резерви персоналу, що дозволяє формувати індивідуальні траєкторії кар'єри.
Динамічність та адаптивність	Здійснюється з урахуванням швидких змін ринку, технологій і організаційної структури; враховує мобільність і гнучкість працівників.
Цифрова підтримка та аналітика	Використовуються сучасні IT-інструменти та HR-аналітика для збору, обробки та інтерпретації даних про персонал, що підвищує точність і оперативність висновків.
Інтеграція з системою управління кар'єрою	Результати аудиту стають основою для планування професійного розвитку, підвищення кваліфікації та управління внутрішньою мобільністю.
Оцінка мотиваційного та соціального потенціалу	Досліджує не лише професійні компетенції, а й мотивацію, готовність до змін та здатність до командної взаємодії в підприємницькому середовищі.
Проактивна орієнтація на ризики	Ідентифікує кадрові ризики, потенційні прогалини в компетенціях та загрози втрати ключових талантів, дозволяючи оперативно коригувати кадрову політику.

Джерело: сформовано авторами на основі джерел [1]–[18]

Наведений в табл. 1 аналіз демонструє, що аудит персоналу в сучасних підприємницьких екосистемах перетворюється на стратегічний інструмент управління людським капіталом. Він поєднує оцінку компетентностей, мотиваційних факторів і потенціалу працівників із підтримкою інноваційної діяльності та управління кар'єрними траєкторіями. Такий підхід забезпечує організаціям не лише відповідність кадрових

ресурсів поточним потребам, а й готовність до майбутніх викликів, що є критично важливим у динамічних та конкурентних бізнес-середовищах.

В подальшому спираючись на окремі теоретичні нароби [2]–[5], [7], [9], [18] зауважимо, що управління персоналом у сучасних організаціях дедалі більше спирається на глибоке розуміння внутрішнього потенціалу працівників, а не лише на формальні показники результативності. У цьому контексті аудит персоналу виконує важливу аналітичну функцію, оскільки дозволяє системно дослідити професійні якості, мотиваційні установки та реальні можливості працівників у межах конкретного організаційного середовища. Такий підхід створює передумови для обґрунтованого управління кар'єрою, розвитку талантів і підвищення ефективності використання людського капіталу (табл. 2).

Таблиця 2

Функціональні напрями аудиту персоналу

Напря́м систематичного дослідження	Зміст аналітичної оцінки	Управлінське значення результатів
Компетентнісний потенціал	Аналіз професійних знань, навичок, практичного досвіду та здатності до навчання	Дозволяє визначити відповідність персоналу стратегічним завданням і потребу в розвитку ключових компетенцій
Мотиваційні чинники	Дослідження внутрішніх і зовнішніх мотивів трудової діяльності, очікувань та рівня залученості	Сприяє формуванню ефективної системи стимулювання та утриманню цінних працівників
Професійні уподобання	Виявлення кар'єрних інтересів, схильності до певних видів діяльності та форм зайнятості	Створює основу для побудови індивідуальних кар'єрних траєкторій і внутрішньої мобільності
Реальні можливості розвитку	Оцінка потенціалу професійного зростання з урахуванням організаційних, ресурсних і часових обмежень	Забезпечує узгодження планів розвитку персоналу з можливостями підприємства
Адаптаційна спроможність	Аналіз готовності працівників до змін, інновацій і нових форматів роботи	Підвищує стійкість організації до зовнішніх і внутрішніх трансформацій

Джерело: сформовано авторами

Таким чином, аудит персоналу виконує значно ширшу функцію, ніж контроль або формальна оцінка кадрового складу. Завдяки систематичному дослідженню компетентностей, мотиваційних чинників, професійних уподобань і реальних можливостей працівників він формує аналітичну основу для зважених управлінських рішень, що дозволяє поєднати інтереси працівників і організації, підвищити ефективність управління кар'єрою та забезпечити цілеспрямований розвиток людського капіталу в довгостроковій перспективі.

Управління кар'єрою, розвитком талантів і професійним зростанням персоналу в підприємницькій екосистемі може здійснюватися за різними управлінськими моделями. Традиційні підходи, як правило, спираються на формальні процедури, інтуїтивні рішення керівників і фрагментарну інформацію про працівників. Натомість управління на основі аудиту персоналу передбачає використання систематизованих аналітичних даних, що дозволяє узгодити індивідуальний розвиток працівників зі стратегічними цілями організації. Для наочного відображення відмінностей між цими підходами доцільно здійснити їх порівняльний аналіз (табл. 3).

Таблиця 3

**Порівняння звичайного управління та управління
на основі аудиту персоналу в підприємницькій екосистемі**

Критерій порівняння	Звичайне управління персоналом	Управління на основі аудиту персоналу
Підхід до управління кар'єрою	Кар'єрні рішення приймаються ситуативно, часто залежно від поточних потреб або суб'єктивної оцінки керівника	Кар'єрні траєкторії формуються на основі системної оцінки компетентностей, потенціалу та результатів діяльності
Виявлення та розвиток талантів	Таланти ідентифікуються неформально, переважно за результатами виконання окремих завдань	Розвиток талантів базується на комплексному аналізі сильних сторін, мотивації та можливостей професійного зростання
Інформаційна база управління	Обмежується кадровими даними та періодичною оцінкою результативності	Ґрунтується на інтегрованих результатах аудиту персоналу, що поєднують кількісні та якісні показники
Планування професійного розвитку	Має загальний характер і не завжди враховує індивідуальні потреби працівників	Орієнтоване на індивідуалізовані програми розвитку з урахуванням стратегічних потреб підприємства
Реакція на зміни в підприємницькому середовищі	Переважно реактивна, із запізненням у прийнятті рішень	Проактивна, заснована на ранньому виявленні кадрових ризиків і можливостей
Роль працівника в управлінні кар'єрою	Працівник є пасивним об'єктом управлінських рішень	Працівник виступає активним суб'єктом власного професійного розвитку
Ефективність використання людського капіталу	Часто нерівномірна, з наявністю прихованих резервів	Спрямована на максимальне розкриття потенціалу персоналу

Джерело: авторське бачення

Зауважимо, що управління на основі аудиту персоналу якісно змінює підхід до формування кар'єрних траєкторій і розвитку талантів у підприємницькій екосистемі. На відміну від традиційного управління, воно забезпечує об'єктивність, прозорість і стратегічну узгодженість управлінських рішень. Представлене дозволяє не лише підвищити ефективність професійного зростання працівників, а й створити стійку основу для довгострокового розвитку підприємства в умовах постійних змін.

Спираючись на представлені теоретичні дослідження, щодо аудиту персоналу та його важливості для підприємницької екосистеми представимо авторське бачення послідовності реалізації аудиту персоналу як інструменту екосистеми підприємства. В табл. 4 представимо етапи та стислий їх опис.

Таблиця 4

**Послідовність упровадження аудиту
персоналу в підприємницькій екосистемі**

Етап	Опис етапу
1. Усвідомлення стратегічного запиту організації	визначення управлінської проблеми, яка потребує вирішення через аудит персоналу
2. Формування концептуальної рамки аудиту	окреслює, які аспекти професійного розвитку, кар'єрних очікувань і потенціалу талантів підлягають аналізу, а також яким чином результати аудиту будуть інтегровані в систему управління
3. Ідентифікація кар'єрних і професійних орієнтирів персоналу	дозволяє розглядати персонал не як однорідний ресурс, а як сукупність індивідуальних траєкторій розвитку, що є критично важливим у підприємницькому середовищі

Етап	Опис етапу
4. Оцінювання компетентнісного та адаптаційного потенціалу	увага приділяється тим характеристикам, які визначають можливість працівників ефективно функціонувати в умовах невизначеності та інноваційних трансформацій
5. Виявлення дисбалансів і точок розвитку	дозволяє перейти від описового аналізу до формування управлінських висновків
6. Формування індивідуалізованих кар'єрних траєкторій	результати аудиту використовуються для розроблення персоналізованих сценаріїв професійного розвитку, які поєднують інтереси працівників із цілями підприємства
7. Інтеграція результатів аудиту в управлінські рішення	висновки аудиту стають основою для рішень щодо навчання, ротації, наставництва, формування кадрового резерву та розвитку талантів
8. Моніторинг і коригування кар'єрного розвитку	відстеження динаміки професійного зростання персоналу та періодичне оновлення аудиторських оцінок

Джерело: авторська розробка

Запропонована послідовність впровадження аудиту персоналу трансформує його з інструменту оцінки в механізм стратегічного управління кар'єрою та розвитком людського капіталу. Її реалізація створює умови для усвідомленого професійного зростання працівників і водночас підвищує адаптивність та конкурентоспроможність підприємства в межах сучасної підприємницької екосистеми.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що аудит персоналу в умовах сучасної підприємницької екосистеми доцільно розглядати не як допоміжний елемент кадрового контролю, а як самостійний інструмент стратегічного управління людським капіталом. Його застосування забезпечує глибоке розуміння професійних можливостей працівників, їхніх кар'єрних орієнтацій і потенціалу до розвитку, що створює аналітичну основу для обґрунтованих управлінських рішень. Саме через аудит персоналу стає можливим узгодження індивідуальних траєкторій професійного зростання з цілями підприємства та логікою розвитку підприємницького середовища.

Доведено, що інтеграція аудиту персоналу в систему управління кар'єрою дозволяє перейти від реактивних кадрових рішень до проактивної моделі розвитку талантів. Такий підхід сприяє своєчасному виявленню компетентнісних дисбалансів, мінімізації ризиків втрати ключових працівників і формуванню умов для безперервного професійного зростання. У підприємницькій екосистемі, що характеризується високою динамічністю та невизначеністю, це набуває особливої ваги, оскільки саме людський капітал виступає джерелом інновацій і стійкості організацій.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення прикладних моделей інтеграції аудиту персоналу в цифрові платформи управління людськими ресурсами з урахуванням специфіки підприємницьких екосистем. Перспективним є вивчення методів оцінювання кар'єрного та інноваційного потенціалу працівників із використанням аналітики великих даних та інструментів HR-аналітики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Krysovaty, A., & Ptashchenko, O. (2023). The mechanism of entrepreneurial innovation system in institutions of higher education. *Economics of Development*, 22(2), 51–60. <https://doi.org/10.57111/econ/2.2023.51>
2. Ptashchenko, O., Fedorovych, I., Gavkalova, N., & Kaplun, Y. (2025). Human capital in the digital economy: The impact of technology on the labor market in agriculture and logistics. *Indian Journal of Information Sources and Services*, 15(3), 450–456. <https://doi.org/10.51983/ijiss-2025.IJISS.15.3.50>
3. Hama, H. (2022). Development of online personnel audit in war conditions. *Economy and Society*, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-13> [in Ukrainian]

4. Hutsalenko, L. V., & Marchenko, S. O. (2016). Realities of auditing in domestic and foreign practice. *Economy and Society*, (6), 349–354. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/60.pdf [in Ukrainian]
5. Danylenko, O. A., & Troian, Yu. I. (2019). Personnel audit: Practice of Ukrainian organizations. *Economic Space*, (144), 138–155. Retrieved from <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/92> [in Ukrainian]
6. Yelisieieva, L. (2019). Influence of informatization and digitalization of the economy on the transformation of social capital. *Efficient Economy*, (11). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7429> [in Ukrainian]
7. Zbrytska, T. P., & Salo, Ya. V. (2019). *Personnel audit: Training manual*. ONEU. [in Ukrainian]
8. Kolesnyk, O. M. (2014). Conceptual and categorical apparatus of personnel audit. *Development Management*, (11), 10–12. [in Ukrainian]
9. Kulakovska, L. P., & Kulakovskiy, T. Yu. (2014). Human resources and their audit in entrepreneurial activity. *Herald of ZhDTU. Economic Sciences*, 2(68), 109–115. [in Ukrainian]
10. Lebedynska, O. S. (2014). Features of personnel audit technology at the enterprise. *Business Inform*, (11), 323–327. [in Ukrainian]
11. Panchenko, V., Reznikova, N., Ptashchenko, O., & Ivashchenko, O. (2024). Digital transformations of the international labor market in the context of employment platformization. *Efficient Economy*, (2). Retrieved from <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3063/3099> [in Ukrainian]
12. Pizhuk, O., & Muraviov, V. (2020). Economic and social consequences of digitalization of the national economy. *Economic Space*, (163). <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-10> [in Ukrainian]
13. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2015, February 11). *Regulations on the State Labor Service of Ukraine: Resolution No. 96*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/96-2015-%D0%BF#Text> [in Ukrainian]
14. Verkhovna Rada of Ukraine. (2017, December 21). *On the audit of financial statements and auditing activities: Law of Ukraine No. 2258-VIII*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> [in Ukrainian]
15. Ptashchenko, O., Kyrylenko, O., & Kurtsev, O. (2024). Impact of digital transformations on the development of modern economic space: Human capital, inclusion, security. *Business Inform*, (7), 180–190. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-180-190> [in Ukrainian]
16. Ptashchenko, O., & Fedorovych, I. (2025). Financial support for the digitalization of the agricultural sphere: Investments in human capital. *The World of Finance*, 2(83), 171–183. <https://doi.org/10.35774/SF2025.02.171> [in Ukrainian]
17. Audit Chamber of Ukraine. (2022, May 6). *Consideration by the auditor of business continuity during the audit of financial statements: Information letter*. Retrieved from <https://document.vobu.ua/doc/12710> [in Ukrainian]
18. Symochko, M. I. (2017). Personnel audit as an element of managing the activities of trade enterprises. *Uzhhorod University Scientific Bulletin. Series: Economics*, 2(49). Retrieved from <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/137000> [in Ukrainian]

Serhiy Kyrylenko

PhD In Economics

Senior Lecturer, Department of Entrepreneurship and Trade

West Ukrainian National University

Ternopil, Ukraine

ORCID ID: 0000-0002-7804-0403

e-mail: serhiy.kyrylenko@gmail.com**Volodymyr Vovk**

Doctor of Science In Economics, Associate Professor

Professor of the Department of Marketing

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Kharkov, Ukraine

ORCID ID: 0000-0002-1140-3273

e-mail: Volodymyr.vovk@hneu.net**Anastasiia Punda**

PhD in Public Administration

Associate Professor of the Audit Department

West Ukrainian National University

Ternopil, Ukraine

ORCID ID: 0000-0003-1695-6464

e-mail: Punda1985@gmail.com**PERSONNEL AUDIT AS A TOOL FOR CAREER
MANAGEMENT, TALENT DEVELOPMENT AND PROFESSIONAL
GROWTH IN THE ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEM**

Abstract. The presented work considers that in the current conditions of dynamic development of the labor market and increased competition, the ability of an organization to effectively manage its human capital is becoming not only an advantage, but a strategic necessity. The entrepreneurship ecosystem, as an environment that combines various forms of innovative activity, requires companies not just to attract qualified employees, but to create conditions for their continuous professional growth and self-realization. In this context, personnel audit is not a mechanistic check of compliance with standards, but a comprehensive tool that reveals the internal potential of the organization and creates the basis for targeted career management of employees. The purpose of the presented work is to determine the features of personnel audit, as well as its application in improving the career management system, talent development and, in general, professional growth in the modern entrepreneurship ecosystem. The main methods are: analysis method, synthesis method, logical method, generalization method, comparison method, graphical and tabular methods. It is presented that personnel audit has an important function, because it provides a systematic study of competencies, motivational factors, professional preferences and real opportunities of employees. It is through a deep understanding of these aspects that it is possible to form transparent and fair career trajectories aimed at developing talents and maximizing the use of human capital. This approach helps to ensure that career management ceases to be a reactive process and becomes a proactive strategy in which each employee has a clear vision of his or her development, and the organization has mechanisms to support this movement. In the entrepreneurial ecosystem, personnel audit helps to identify future needs for competencies, adapt training and development strategies, and create integrated systems of mentoring and coaching. This, in turn, not only strengthens individual career prospects, but also forms an organizational culture focused on innovation, flexibility and responsibility.

Keywords: career management; career trajectories; talent development; career development strategy; professional development; audit; entrepreneurship ecosystem; personnel audit; human resources management.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Krysovaty, A., & Ptashchenko, O. (2023). The mechanism of entrepreneurial innovation system in institutions of higher education. *Economics of Development*, 22(2), 51–60. <https://doi.org/10.57111/econ/2.2023.51>
2. Ptashchenko, O., Fedorovych, I., Gavkalova, N., & Kaplun, Y. (2025). Human capital in the digital economy: The impact of technology on the labor market in agriculture and logistics. *Indian Journal of Information Sources and Services*, 15(3), 450–456. <https://doi.org/10.51983/ijiss-2025.IJISS.15.3.50>

3. Haman, H. (2022). Development of online personnel audit in war conditions. *Economy and Society*, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-13> [in Ukrainian]
4. Hutsalenko, L. V., & Marchenko, S. O. (2016). Realities of auditing in domestic and foreign practice. *Economy and Society*, (6), 349–354. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/60.pdf [in Ukrainian]
5. Danylenko, O. A., & Troian, Yu. I. (2019). Personnel audit: Practice of Ukrainian organizations. *Economic Space*, (144), 138–155. Retrieved from <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/92> [in Ukrainian]
6. Yelisieieva, L. (2019). Influence of informatization and digitalization of the economy on the transformation of social capital. *Efficient Economy*, (11). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7429> [in Ukrainian]
7. Zbrytska, T. P., & Salo, Ya. V. (2019). *Personnel audit: Training manual*. ONEU. [in Ukrainian]
8. Kolesnyk, O. M. (2014). Conceptual and categorical apparatus of personnel audit. *Development Management*, (11), 10–12. [in Ukrainian]
9. Kulakovska, L. P., & Kulakovskiy, T. Yu. (2014). Human resources and their audit in entrepreneurial activity. *Herald of ZhDTU. Economic Sciences*, 2(68), 109–115. [in Ukrainian]
10. Lebedynska, O. S. (2014). Features of personnel audit technology at the enterprise. *Business Inform*, (11), 323–327. [in Ukrainian]
11. Panchenko, V., Reznikova, N., Ptashchenko, O., & Ivashchenko, O. (2024). Digital transformations of the international labor market in the context of employment platformization. *Efficient Economy*, (2). Retrieved from <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3063/3099> [in Ukrainian]
12. Pizhuk, O., & Muraviov, V. (2020). Economic and social consequences of digitalization of the national economy. *Economic Space*, (163). <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-10> [in Ukrainian]
13. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2015, February 11). *Regulations on the State Labor Service of Ukraine: Resolution No. 96*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/96-2015-%D0%BF#Text> [in Ukrainian]
14. Verkhovna Rada of Ukraine. (2017, December 21). *On the audit of financial statements and auditing activities: Law of Ukraine No. 2258-VIII*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> [in Ukrainian]
15. Ptashchenko, O., Kyrylenko, O., & Kurtsev, O. (2024). Impact of digital transformations on the development of modern economic space: Human capital, inclusion, security. *Business Inform*, (7), 180–190. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-180-190> [in Ukrainian]
16. Ptashchenko, O., & Fedorovych, I. (2025). Financial support for the digitalization of the agricultural sphere: Investments in human capital. *The World of Finance*, 2(83), 171–183. <https://doi.org/10.35774/SF2025.02.171> [in Ukrainian]
17. Audit Chamber of Ukraine. (2022, May 6). *Consideration by the auditor of business continuity during the audit of financial statements: Information letter*. Retrieved from <https://document.vobu.ua/doc/12710> [in Ukrainian]
18. Symochko, M. I. (2017). Personnel audit as an element of managing the activities of trade enterprises. *Uzhhorod University Scientific Bulletin. Series: Economics*, 2(49). Retrieved from <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/137000> [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 01.12.25

Рецензовано 15.12.25

Опубліковано 29.12.2025 р.



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.