

ставок по долгу всех 12-ти стран-учредителей Еврозоны. После 2008 г. резко возрастает дивергенция процентных ставок, что является отражением влияния в основном подгруппы PIIGS. Значительное увеличение процентных ставок по долгу стран PIIGS формирует негативный рычажный эффект на Маастрихтские критерии „бюджетный дефицит” и „максимальный долг”. Обзор данных об основной мировой валютной паре USD/EUR, однако, не подтверждает с необходимой категоричностью негативный эффект увеличенного стандартного отклонения на долгосрочные процентные ставки в Еврозоне-12. Девальвация в размере 13,9% за евро по отношению и доллару США (за период 2008-2012 гг.) может быть определена и как установленная рынком „цена” за ухудшившиеся показатели процентных ставок в Еврозоне.

РЕЗЮМЕ

В качестве цели настоящей статьи определено развитие критического анализа связи между валютной стабильностью и расхождением в процентных ставках в рамках еврозоны.

Ключевые слова: еврозона, валютный курс, стабильность, процентные ставки

РЕЗЮМЕ

В якості мети цієї статті визначено розвиток критичного аналізу зв'язку між валютною стабільністю і розбіжністю в процентних ставках в рамках еврозони.

Ключові слова: сврозона, валютний курс, стабільність, процентні ставки

SUMMARY

The goal of this article defined the development of critical analysis of the relationship between monetary stability and the divergence in interest rates in the euro area.

Keywords: euro zone, exchange rate stability, interest rates

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

1. Адамов, В. Теория на финансите (Държавни финанси). // Библиотека „Образование и наука”, АИ „Ценов”, кн. 3, 2012.
2. Захариев, А. Управление на дълга. // Библиотека „Образование и наука”, Свищов, АИ „Ценов”, кн. 18, 2012.
3. Личев, Ал. Дългосрочните конвергентни лихвени проценти като индикатор на кризата в еврозоната. // Диалог, 2012, бр. 3, с. 56-76.
4. The international role of the Euro. ECB, Eurosystem, July, 2012, report
5. www.bnb.bg/bnbweb/groups/public/documents/bnb_download/st_m_instr_ltir_bg.pdf
6. <http://www.oanda.com/currency/historical-rates/>

УДК 658.336

КАДРОВИЙ АУДИТ В ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: СУТНІСТЬ ТА ПАРАМЕТРИ ЗАСТОСУВАННЯ

Миколайчук І.П., к.е.н., професор кафедри менеджменту організацій Київського економічного інституту менеджменту

Дроздов Н.Є., аспірант кафедри менеджменту організацій Київського економічного інституту менеджменту

Усвідомлюючи центральне положення людських ресурсів на підприємстві, управління персоналом перетворилося сьогодні на таку ж важливу організаційну функцію, як управління фінансами або управління виробництвом, а керівники кадрових служб стали повноправними членами вищого керівництва більшості вітчизняних компаній. В процесі еволюціонування функціонального та змістовного навантаження роботи кадрових служб виникає практична необхідність узгодження всіх цілей по роботі з персоналом із стратегічними цілями підприємства, що призвело до реструктуризації кадрових служб в підрозділи з управління людськими ресурсами. Управління людськими ресурсами, на відміну від управління персоналом, повинне здійснюватися всіма управлінськими працівниками підприємства, а не тільки кадровим підрозділом, оскільки містить такі складові, як забезпечення працівників ресурсами, циркуляція інформації всередині організації, забезпечення безпеки тощо.

Індикатором успішності діяльності будь-якого підприємства є, як правило, підсумкові економічні критерії, стабільність і конкурентоспроможність тощо. Але існує ряд специфічних показників, без яких діяльність підприємства не може бути успішною: результативність (ефективність) діяльності структурних підрозділів і окремих працівників; рівень задоволеності працівників результатами своєї діяльності, умовами та організацією праці на даному підприємстві; плинність кадрів; дотримання вимог трудової дисципліни; наявність конфліктів на всіх рівнях трудових відносин; готовність персоналу до організаційних змін; характер соціально-психологічного клімату й особливості організаційної культури, що склалися в організації. В зв'язку з цим важливо не лише організувати та контролювати роботу з кадрами, але й постійно вести пошук нових шляхів для її поліпшення. Для досягнення зазначеної мети і призначений організаційно-кадровий аудит, покликаний визначити, в якому ступені система управління персоналом, що містить процес використання персоналу, сприяє реалізації завдань підприємства в цілому, оскільки аудит персоналу є одним зі способів зовнішнього оцінювання діяльності організації (зокрема, аналізу трудових показників) та особливим напрямом аудиторської діяльності.

Актуальність вивчення питань, пов'язаних з проведенням організаційно-кадрового аудиту на підприємствах різних галузей, обумовлена інтересом до вирішення проблеми підвищення ефективності управління персоналом, що все далі більше стає визначальним чинником конкурентоспроможності будь-якого підприємства.

Метою статті є обґрунтування концептуальних засад кадрового аудиту як організаційного явища в практиці управління персоналом вітчизняних організацій.

Аналіз останніх публікацій та досліджень з даної проблеми показав, що значний вклад в розробку технології, принципів і методів управління персоналом та кадрового аудиту внесли такі зарубіжні автори як: М.Армстронг, І.Метцнер, Т.Пітерс, Р.С.Сміт, Р.Уотермен та ін., серед російських авторів можна виділити таких як: Т.Ю.Базаров, Б.Л.Єрьомін, Ю.Г.Одьюгов, Т.В.Ніконова, А.Я.Кібанов, І.В.Колбасов та багато інших. Разом з тим, до вирішення проблеми формування та застосування кадрового аудиту у вітчизняних організаціях долучалися в своїх дослідженнях такі науковці як А.Г.Беліченко, В.Г.Воронкова, О.В.Крушельницька, В.Луценко, Д.П. Мельничук, В.В.Немченко, О.М.Попов, С.Романів, О.Піронкова, С.Ф.Поважний та інші.

Виказд основною матеріалу. У ситуації реформування різних сфер життя українських громадян потреба в організаційно-кадровому аудиті стає більше затребуваною – завдяки його винятковій важливості. Структурні зміни відбуваються в усіх сферах управління: від глобального, загальнодержавного рівня – до рівня окремого підприємства і саме люди визначають напрями їх подальшого реформування.

Проблема організаційно-кадрового аудиту до сьогодні не має конкретних загальновизначених методик рішення у вітчизняній практиці управління. Теоретичні та практичні дослідження даної проблеми показали, що методика його проведення доки ще недостатньо розроблена для практичного застосування, при цьому окремі діагностичні процедури можуть використовуватися в управлінні персоналом та оцінюванні ефективності певних процесів. Але максимально повний і достовірний об'єм інформації може надати тільки цілісна система організаційно-кадрового аудиту. Окремі діагностичні процедури організаційно-кадрового аудиту застосовуються також відносно процесу використання персоналу.

У наукових та практичних дослідженнях прийнято вважати, що аудит переважно використовується для оцінювання фінансової діяльності організації і здійснюється у вигляді перевірок окремих сфер трудової діяльності як то: нормування праці, організування та атестування робочих місць, стан охорони праці персоналу на підприємстві, розроблення засобів матеріальної мотивації праці персоналу, бюджетування заходів з надання соціальних пільг та гарантій працівникам тощо, які дозволяють мінімально контролювати стан трудової сфери досліджуваної соціально-економічної системи. На вітчизняних підприємствах такі перевірки або проводяться формально або взагалі не проводяться, особливо в приватних фірмах, усі вони незалежні одна від одної, а їх аналіз і результати у більшості випадків не пов'язані між собою. Оскільки аудит персоналу не проводиться, тому не існує даних про ефективність їх проведення та впливу на результати діяльності підприємства в цілому. На сьогоднішній день залишається проблема не розробленні правової бази, не ведеться підготовка фахівців-аудиторів у цій сфері, відсутня науково обгрунтована методика проведення аудиту в трудовій сфері, а аналіз і оцінювання якогось одного показника або явища у відриві від інших найчастіше дають лише одностороннє уявлення про досліджуваний об'єкт. У зв'язку із цим зростає необхідність проведення комплексного аналізу підприємства як соціально-економічної системи, що вивчав би рівень і динаміку будь-якого окремого показника у його тісному взаємозв'язку зі змінами рівня й динаміки всіх інших.

Дослідження різних наукових підходів до комплексного аналізу усіх аспектів трудових показників підприємства показало, що основні питання аудиту персоналу (види, методи, параметри оцінювання), авторами розглядаються досить стисло, не дається методика й технологія його проведення, немає схеми висновку договорів на проведення організаційно-кадрового аудиту й надання аудиторських висновків [2-6].

Разом з тим, існує об'єктивна необхідність у детальному розробленні механізму проведення аудиту персоналу, що повинен відрізнятися комплексністю й взаємозв'язком усіх складових його елементів, будуватися з урахуванням вимог ринку праці до діяльності підприємства. Це дозволить об'єктивно оцінити діяльність установи або підприємства у сфері організації трудового процесу й переконатися у взаємній відповідності цієї діяльності й стратегії розвитку підприємства, регламентації трудових відносин і законів, правил, інструкцій і методик, що їх визначають.

Аналіз наукових підходів до сутності та значення кадрового аудиту в практиці вітчизняних організацій показав, що існують дещо різні концептуальні підходи до даного явища. Наукові погляди Воронкової В.Г., Беліченко А.Г. та Попова О.М., А.Я.Кібанова на місце кадрового аудиту в системі управління персоналом показують, що автори пов'язують необхідність його здійснення в управлінні персоналом за умов виникнення необхідності виходу підприємств з кризового стану. При цьому під *аудитом персоналу* вони пропонують розуміти систему консультативної підтримки, аналітичної оцінки і незалежної експертизи кадрового потенціалу організації, яка, поряд з проведенням інших видів аудиту дозволяє досягнути об'єктивної оцінки діяльності організації і розробити загальні висновки [6, с. 219].

Відомі російські консультанти бізнесу Т.Ю.Базаров та Б.Л.Єрьомін, а також вітчизняні дослідники Крушельницька О.В. та Мельничук Д.П. під організаційно-кадровим аудитом пропонують розуміти оцінку відповідності структурного й кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку, що проводиться з метою підготовки до прийняття стратегічних рішень про розвиток бізнесу, розроблення програми реформування організації й кадрового забезпечення процесу реструктуризації [7, с. 617; 8, с.324]. За таких підходів його *глобальною метою* є оцінювання ефективності та продуктивності діяльності персоналу – як одного з найважливіших факторів, що забезпечують прибутковість організації.

За визначенням Одьогова Ю.Г. та Ніконової Т.В. аудит персоналу являє собою підприємницьку діяльність зі здійснення незалежних позаповідомчих перевірок економічних суб'єктів у сфері праці й трудових відносин [4, с. 7]. За такого визначення *основною метою* його здійснення є оцінювання діяльності економічного суб'єкта в сфері праці й трудових відносин, встановлення відповідності форм і методів організування трудової діяльності й трудових відносин, що застосовуються підприємством, діючим в Україні законодавчим і правовим актам (Кодексу законів про працю, Кваліфікаційному довіднику посадових керівників, спеціалістів та службовців в організаціях всіх форм власності тощо), а також вироблення на підставі результатів перевірок пропозицій з оптимізації даних процесів.

Значна кількість вітчизняних підприємств, які зустрілися з різноманітними проблемами у сфері підвищення ефективності управління персоналом вважають, що проведення кадрового аудиту є одним з найефективніших та найшвидших засобів звернути увагу підприємства на разові або систематичні порушення законодавства про працю.

Наприклад, за визначенням фахівців аудиторської фірми «Аксенова та партнери» [5] *кадровий аудит* – це надійний інструмент для зниження ризиків працедавців у відносинах зі співробітниками в рамках норм трудового законодавства та надання юридичної оцінки змісту кадрової та іншої документації підприємства на предмет виявлення можливих ризиків. Послуги кадрового аудиту, що пропонує фірма, охоплює аналіз та юридичну оцінку повного кола питань діяльності підприємства щодо впровадження кадрових рішень, організації трудових відносин та охорони праці.

Дослідження показують, що сьогодні до послуг такого роду компаній керівники та підприємці звертаються внаслідок виникнення таких причин: часткова або повна зміна складу власників підприємства; реорганізація підприємства; зміна керівника підприємства та/або керівника (менеджера) кадрової служби; реінжиніринг (оптимізація) організаційної структури підприємства.

За результатами наведених досліджень, в цілому організаційно-кадровому аудиту підлягають три складові сфери:

- 1) *кадрові процеси* (що містить кадрова політика організації) – управлінські і кадрові, їх відповідність стратегічним цілям і задачам організації, джерела формування кадрового потенціалу організації;
- 2) *структура організації* – співвідношення та ієрархія основних елементів, ступінь її жорсткості та гнучкості організаційної конфігурації, ефективність побудови, відсутність патологій у побудові;
- 3) *працівники* – їх якість і чисельність, розподіл за посадами та рівнями ієрархії, наявність кадрового резерву та якісні характеристики.

Узагальнюючи досвід такого типу вітчизняних компаній, слід відзначити, що позитивні наслідки для підприємств, що потребують якісної організаційно-кадрової аудиторської перевірки, полягають в отриманні таких позитивних результатів:

- забезпечення законності прийняття і реалізації кадрових рішень, у тому числі щодо залучення працівників до дисциплінарної та матеріальної відповідальності;
- забезпечення запобігання виникненню трудових конфліктів, судових спорів, скарг та звернень працівників в державні контролюючі та правоохоронні органи та пов'язаних з цим судових витрат і стягнень;
- виявлення та зниження потенційних ризиків застосування до підприємства штрафних санкцій за недотримання норм чинного законодавства про працю та про охорону праці, за порушення порядку надання обов'язкової звітності про працю;
- вдосконалення управлінських процесів організування та ведення кадрового обліку та кадрового діловодства, забезпечення оптимального використання норм законодавства про працю;
- чітко визначені та обгрунтовані напрямки для встановлення, зміни й удосконалювання стандартів, що визначають організацію трудового процесу й формування соціальних трудових відносин в організації (наприклад, правил внутрішнього трудового розпорядку, змісту посадових інструкцій, кваліфікаційних характеристик тощо);
- здійснення кадрових перестановок, що призведуть до удосконалення якісного складу працівників організації, службово-посадового просування найбільш перспективних співробітників і розвитку їх творчої активності;
- підвищення ролі служб з управління персоналом, узгодження їхньої діяльності із цілями організації, загострення уваги фахівців кадрових служб на вирішенні найбільш важливих кадрових питань;
- використання повністю й ефективно трудового потенціалу підприємства – відповідно до його стратегічних цілей та організаційно-економічного потенціалу, а організація й умови праці відповідають вимогам законодавства [3].

Отже, *об'єктом аудиту персоналу* є стан трудової сфери економічного суб'єкта, а *предметом* – трудовий колектив, його діяльність; організування діяльності, нормування, умови й охорона праці персоналу; дотримання прав і обов'язків працівників усіх рівнів, передбачених законодавством.

Таблиця 1

Основні параметри кадрового аудиту за підсистемами управління персоналом (складено авторами з урахуванням [6, с. 220, 7, с. 619-620])

№ пор	Підсистема управління персоналом	Зміст параметрів кадрового аудиту
1	2	3
1	Трудових відносин	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз і регулювання групових і міжособистісних взаємовідносин, - аналіз причин та оцінювання стану конфліктності в трудовому колективі підприємства; - діагностика кадрових процесів і соціально-психологічного клімату, оцінювання рівня соціальної напруги в організації - оцінювання рівня соціальної відповідальності управлінців; - діагностика типу управлінської команди, оцінювання її відповідності іншим елементам організації
2	Комплектування штату персоналу організації	<ul style="list-style-type: none"> - оцінювання перспектив джерел комплектування кадрів з т.з. актуальної ситуації на ринку праці та стратегії розвитку підприємства; - оцінювання адекватності методів набору кадрів з т.з. вимог до персоналу, кадрової стратегії і тактики організації; - аналіз змін кадрового потенціалу організації; - аналіз процесів оформлення і обліку персоналу, їх приймання, звільнення та переміщення; - аналіз стану інформаційного забезпечення кадрової роботи, ступеню його інноваційності та економічної доцільності на даному етапі розвитку організації
3	Планування, прогнозування і маркетингу персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - розробка стратегії управління персоналом; - оцінка кадрового потенціалу, - оцінка цілей, умов і перспектив розвитку організації; - прогнозування потреби в персоналі; - оцінка кадрових програм з точки зору їх відповідності цілям, організаційній культурі та перспективам розвитку організації
4	Оцінювання трудової діяльності персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - оцінювання кандидатів на вакантну посаду, - оцінювання підготовки до проведення атестації, періодичності її проведення, результатів, що представляються, і рішень, що приймаються за результатами; - оцінювання методик результативності досліджень у сфері персоналу та адаптація найбільш ефективних
5	Розвиток персоналу та робота з резервом	<ul style="list-style-type: none"> - навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників; - оцінювання програм з точки зору ефективності навчання персоналу та практичної орієнтованості; - виявлення можливостей підприємства щодо планування кар'єри та службово-посадового переміщення працівників, - оцінювання ефективності засобів професійної та соціально-психологічної адаптації нових співробітників; - аналіз і проектування управлінської діяльності в організації; - оцінювання управлінського потенціалу і визначення потреб в підготовці управлінського персоналу
6	Аналіз і розвиток засобів стимулювання праці персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз процесів нормування і тарифікації трудових процесів; - оцінювання відповідності систем оплати праці умовам ринку праці, продуктивності та прибутковості організації; - оцінювання ефективності системи матеріального стимулювання працівників, в т.ч. за категоріями посад – з позиції максимального задоволення їх потреб та інтересів; - виявлення можливостей підприємства у використанні засобів морального заохочення працівників; - аналіз стану використання форм участі працівників в розподілі прибутку підприємства
7	Надання юридичних послуг та забезпечення умов праці персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз правових питань щодо формування трудових відносин на підприємстві; - виявлення рівня узгодження розпорядчих документів з управління персоналом з цілями та стратегіями діяльності організації; - аналіз ступеню вирішення правових кадрових питань в господарській діяльності підприємства - аналіз стану дотримання вимог психофізіології і ергономіки праці, техніки безпеки та охорони навколишнього середовища
8	Розвиток соціальної інфраструктури підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз організування харчування працівників на підприємстві; - виявлення рівня житлово-побутового обслуговування працівників; - оцінювання розвитку організаційної, управлінської культури та виховання персоналу; - оцінювання стану охорони здоров'я працівників та організування відпочинку персоналу
9	Розроблення організаційної структури управління	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз ефективності організаційної структури управління; - оцінювання ефективності розподілу повноважень між працівниками апарату управління; - оцінювання обсягу компетенцій управлінців у відповідності до посад, які вони обіймають; - оцінювання рівня дотримання вимог до складання регламентуючих документів роботи кадрової служби

Слід особливо зазначити, що в країнах з ринковою економікою надається досить вагоме значення соціальному та економічному стану працівників як найважливішому чиннику забезпечення прибутковості діяльності фірми. З цією метою на підприємствах до функцій служб персоналу обов'язково включаються організування трудової діяльності персоналу підприємства у всіх її проявах, а також аналіз ефективності його діяльності.

Армстронг М. пропонує об'єднувати усі функції з управління персоналом в сім блоків чи підсистем: робота з персоналом; організаційне проектування; система винагороди, заохочення і компенсації; управління діяльністю; техніка безпеки, охорона здоров'я і виробничі стосунки; розвиток персоналу і організаційний розвиток; внутрішні комунікації і зв'язки з громадськістю [1]. Наведені ключові блоки в свою чергу, містять функціональні підсистеми, що пронизують більшість управлінських блоків та можуть бути параметрами кадрового аудиту.

В табл. 1 наведено узагальнені параметри кадрового аудиту, що відповідають певній підсистемі управління персоналом та основним кадровим функціям.

Дослідження показало, що існують різні наукові точки зору відносно підсистем з управління персоналом, зазначених в табл. 1. Проте, при цьому можна виявити найбільш представницькі і поширені. Наприклад, такі підсистеми як адаптація і функціонування складають блок використання персоналу, а соціально-психологічний клімат і корпоративна культура представляють підсистему щодо організаційної поведінки персоналу. Кожна підсистема містить перелік багатьох кадрових функцій, що виконуються при використанні зазначених в табл. 1 параметрів кадрового аудиту.

В цілому, представлений набір параметрів кадрового аудиту – відповідно до функцій з управління персоналом можна вважати класичним – внаслідок тривалості його існування в практиці функціонування організації. Враховуючи зазначені параметри функцій з управління персоналом, фахівці з кадрової роботи допомагають створювати оптимальні умови для більш ефективного функціонування працівників на підприємстві і фіксують отримані результати.

У вказаних підсистемах об'єднані однорідні функції, покладені на різні структурні підрозділи служби з управління персоналом. Залежно від розмірів підприємства склад підрозділів змінюється: в невеликих організаціях підрозділ може виконувати функції декількох підсистем, тоді як у великих функції кожної підсистеми виконує, як правило, окремий підрозділ. В тих випадках, коли працівники кадрового або іншого спеціалізованого підрозділу є некомпетентними у вирішенні зазначених табл. 1 параметрів або підприємство не має достатнього часу для вирішення певних кадрових проблем, з'являється необхідність у зверненні до аудиторських або консалтингових фірм з проблемного питання.

Сучасні моделі управління персоналом суттєво розширюють рівень відповідальності і значущості служб по управлінню персоналом, закріплюючи за ними безліч завдань зі стратегічного управління. Окрім зазначених класичних функціональних підсистем, фахівці з управління персоналом здійснюють також інші функції, значення яких змінюється в залежності від поставлених організацією цілей та необхідності проведення кадрового аудиту: моніторинг стану ринку праці; контроль над розвитком ринку кадрових технологій; збір і аналіз інформації по компаніях-конкурентах; аналіз бізнес-процесів компанії і визначення критичних точок для контролю; доведення стратегічних показників до співробітників; контроль над чисельністю персоналу тощо.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи вищезазначене, у кадровому аудиті слід розрізняти три основних блоки (елементи) оцінювання системи управління персоналом підприємства: *аудит суб'єктів управління персоналом* (містить оцінювання управлінської компетентності керівництва і професійних навиків фахівців кадрової служби); *аудит об'єктів управління* (оцінювання персоналу та ефективності корпоративної культури і соціально-психологічного клімату у колективі); *аудит системи управління персоналом* (аналіз кадрових технологій підприємства щодо оптимальності процедури відбору і прийому працівників на роботу та адаптації персоналу, ефективності системи оцінювання та навчання персоналу тощо).

Склад кожного блоку та здійснення заходів з кадрового аудиту також значною мірою залежить від таких основних факторів як: освіднення керівників організації необхідності приведення всіх заходів по роботі з персоналу у відповідність до стратегії розвитку організації, рівень компетентності управлінського персоналу, організаційне та фінансове забезпечення кадрових процесів та використання послуг сторонніх консультантів-аудиторів. Визначення ступеню їх впливу на процес проведення кадрового аудиту та формування найбільш ефективної методики аудиту кадрових процесів є на сьогоднішній перспективою подальших наукових досліджень в даній сфері.

РЕЗЮМЕ

В статті досліджується сутність організаційно-кадрового аудиту, його значимість та взаємозв'язок з основними підсистемами управління персоналом, а також основні фактори та параметри, що визначають необхідність та напрями його застосування.

Ключові слова: управління персоналом, кадровий аудит, функції з управління персоналом, параметри кадрового аудиту.

РЕЗЮМЕ

В статье исследуется сущность организационно-кадрового аудита, его значимость и взаимосвязь с основными подсистемами управления персоналом, а также основные факторы и параметры, определяющие необходимость и направления его применения.

Ключевые слова: управление персоналом, кадровый аудит, функции по управлению персоналом, параметры кадрового аудита.

SUMMARY

The article examines the nature of organizational and personnel audit, its importance and relationship with the main subsystems of HR and the main factors and parameters that determine the need for and direction of its application.

Keywords: HR, HR audit, HR function, the parameters of HR audit.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Сп-б., Питер, 2005. - 832 с.
2. Лученко В. Кадровый аудит. Теория та практика. – К.: "Б.У.К.", 2003.
3. Немченко В.В. Практичний курс внутрішнього аудиту. Підручник / В.В. Немченко, В.П.Хомутенко, А.В.Хомутенко. – К.: ЦУЛ, 2008. – 240 с.
4. Одегов Ю. Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: Учебник. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс. 2010. – 560 с.
5. Сайт аудиторської фірми «Аксьонова та партнери» [Електронний ресурс] // [http:// ap-center.com/ua/suprovid-inventarizatsiyi-osnovnih-zasobiv.html](http://ap-center.com/ua/suprovid-inventarizatsiyi-osnovnih-zasobiv.html)
6. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник під ред. д.ф.н., проф. В.Г.Воронкової. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 576 с.
7. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 638 с.
8. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремينا.- 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2006.- 560 с.