

УДК 65.050.9

DOI: 10.31732/2663-2209-2019-55-194-200

## ОРГАНІЗАЦІЯ КАДРОВОГО АУДИТУ НА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ З ПОЗИЦІЙ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

**Дмитренко В.І.**

к.е.н., професор, Черкаський інститут пожежної безпеки імені Героїв Чорнобиля,  
м. Черкаси, вул. Онопрієнка, 8, 18000, Україна, тел.: (047)-25-50-939, e-mail.: chipb@dsns.gov.ua  
ORCID: 0000-0003-1860-418X

## ORGANIZATION OF PERSONNEL AUDIT AT BUDELIQUE PIDPRISEMS WITH POSITION MANAGEMENT OF YAKISTU AND SAFETY ECONOMIC SECURITY-FREE

**Dmytrenko V.**

PhD (economics), professor, Cherkasy institute of fire Protection and nameless heroes of Chornobil,  
Cherkasy, st. Onoprinka, 8, 18000, Ukraine, tel.: (047)-25-50-939, e-mail.: chipb@dsns.gov.ua  
ORCID: 0000-0003-1860-418X

**Анотація.** У статті встановлено взаємозв'язок між міжнародними стандартами ISO 30408:2016 «Управління людськими ресурсами. Настанови в області людського управління», ISO 30405:2016 «Управління людськими ресурсами. Настанови щодо набору персоналу», ISO 30409:2016 «Управління людськими ресурсами. Кадрове планування», ISO 30400:2016 «Управління людськими ресурсами. Основні терміни» та економічною безпекою будівельних підприємств. Запропоновано авторське поняття «кадровий аудит стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств», під яким пропонується розуміти документально оформлений системний процес оцінювання стану управління персоналом з позицій управління якістю та забезпечення економічної безпеки на будівельному підприємстві, який здійснюється аудиторською організацією на замовлення власника будівельного підприємства. Встановлено основні мету, завдання, напрями проведення кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств. Систематизовано основні функції, характерні риси та основні принципи проведення кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств. Встановлено об'єкти та суб'єкти кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств. Систематизовано основні бізнес-процеси, пов'язані з управлінням персоналом на будівельних підприємствах, які підлягають кадровому аудиту. Регламентовано оформлення результатів кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств у формі висновку, який може бути: позитивним, умовно-позитивним або негативним. Здійснення кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом сприятиме забезпеченню економічної безпеки будівельних підприємств.

**Ключові слова:** будівельне підприємство, кадровий аудит, управління персоналом, управління якістю, міжнародні стандарти, система економічної безпеки.

Формули: 0, рис.: 0, табл.: 1, бібл.: 17

**Annotation.** The article links the international standards of ISO 30408: 2016 "Human Resources Management. Guidelines for Human Management ", ISO 30405: 2016" Human Resource Management. Recruitment Guidelines ", ISO 30409: 2016" Human Resource Management. Personnel planning", ISO 30400: 2016 "Human resources management. Basic Terms "and the economic security of construction companies. The author's concept of "personnel audit of the state of the personnel management subsystem as a component of the economic security of construction enterprises" is offered. construction company. The basic purpose, tasks, directions of carrying out personnel audit of the state of the personnel management subsystem as a component of the system of economic security of construction enterprises are established. The basic functions, characteristics and basic principles of the personnel audit of the personnel management subsystem as a component of the economic security of construction enterprises are systematized. The objects and subjects of the personnel audit of the state of the personnel management subsystem as a component of the economic security of construction enterprises are identified. The basic business processes related to personnel management at construction enterprises subject to personnel audit are systematized. The registration of the

*results of the personnel audit of the state of the personnel management subsystem as a component of the economic security of construction enterprises in the form of a conclusion, which can be: positive, conditionally positive or negative, is regulated. Carrying out a personnel audit of the state of the personnel management subsystem will contribute to ensuring the economic security of construction enterprises.*

**Key words:** construction company, personnel audit, personnel management, quality management, international standards, economic security system.

*Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 1, bibl.: 17*

**Постановка проблеми.** Аналіз закордонного досвіду в галузі менеджменту персоналу свідчить, що його регулювання необхідно здійснювати на підставі міжнародних стандартів, які були розроблені технічним комітетом ISO ТК 260 «Управління людськими ресурсами» та допоможуть не тільки під час підбору персоналу, але й при оптимізації бізнес-процесів за рахунок поліпшення робочого середовища для вже найнятих людей. Такими стандартами є:

ISO 30408:2016 «Управління людськими ресурсами. Настанови в області людського управління» - забезпечує керівні принципи для створення ефективної системи управління людськими ресурсами, яка здатна не тільки задовольняти потреби організації в персоналі, але і сприяти розширенню співпраці між усіма зацікавленими сторонами, а також зміцнювати корпоративні цінності та культуру;

ISO 30405:2016 «Управління людськими ресурсами. Настанови щодо набору персоналу» - дає рекомендації щодо ефективних процесів і процедур набору персоналу. Документ може бути використаний будь-якими фахівцями, які беруть участь в наборі персоналу;

ISO 30409:2016 «Управління людськими ресурсами. Кадрове планування» - допомагає організаціям ефективніше реагувати на свої поточні і прогнозовані потреби щодо персоналу;

ISO 30400:2016 «Управління людськими ресурсами. Основні терміни» - спрощує розуміння основних термінів, які використовуються в стандартах на методи управління людськими ресурсами.

Організації, які встановлюють високий пріоритет формуванню і розвитку чіткої корпоративної культури своїм співробітникам і всіляко сприяють поліпшенню умов праці, як правило,

працюють ефективніше інших. І робота в цьому напрямку повинна вестися саме через кадровиків, допомагаючи досягати стратегічних цілей компанії шляхом розвитку талантів і формування оптимальної внутрішньої організаційної культури поведінки. Завдяки міжнародним стандартам нової серії ISO всі організації, незалежно від сфери діяльності та розміру, зможуть створювати, підтримувати і постійно поліпшувати ефективні процеси і процедури, що стосуються набору та управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В Україні проблематика аудиту персоналу активно досліджується консалтинговими компаніями та фрагментарно представлена окремими публікаціями практичного спрямування. Питання теоретичної сутності, цілей і методів кадрового аудиту є предметом уваги російських та українських науковців А. Кібанова [1], В. Лученко [2], І. Миколайчук [3], Т. Ніконової, Ю. Одегова [4]. Різні аспекти технології та методів оцінки кадрового потенціалу висвітлювались у роботах Т. Білорус [5], Б. Беккера [6], А. Вязігіна [7], В. Данюка, В. Петюха [8], М. Зільбермана [9], С. Іванової [10], Є. Моргунова [11], Ф. Хміля [12], Я. Фітенця [13] та ін. Крім того, потрібно відзначити науково-методичні розробки А. Аренса [14] Є. Мниха, Н. Барабаша, М. Никонович [15], Н. Іванової та ін., присвячені окремим фінансовим аспектам аудиту праці та її оплати. Концептуальні комплексні розробки щодо організації кадрового аудиту на будівельних підприємстві з позицій управління якістю та забезпечення економічної безпеки практично відсутні.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає в розробленні методичного підходу до організації кадрового аудиту на будівельних підприємствах з позицій

управління якістю та забезпечення економічної безпеки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Законодавство України передбачає можливість залучення зовнішніх незалежних експертів-аудиторів для здійснення перевірки стану системи управління персоналом. Але, оскільки питання управління персоналом є більш широкими та включають в себе різноманітні питання, що безпосередньо впливають на стан системи економічної безпеки всіх підприємств, в тому числі й будівельної галузі, пропонуємо авторський підхід до проведення незалежного зовнішнього кадрового аудиту як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств.

Під поняттям «кадровий аудит стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств» пропонуємо розуміти документально оформлений системний процес оцінювання стану управління персоналом з позицій управління якістю та забезпечення економічної безпеки на будівельному підприємстві, який здійснюється аудиторською організацією на замовлення власника будівельного підприємства.

Метою проведення кадрового аудиту є підвищення рівня кадрової безпеки на будівельному підприємстві.

Основними завданнями кадрового аудиту є: збір зовнішньої та внутрішньої інформації про об'єкт аудиту та формування на її основі аудиторського висновку; встановлення відповідності об'єкта аудиту вимогам законодавства з питань управління персоналом; оцінка впливу діяльності об'єкта аудиту на стан управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельного підприємства; всебічне оцінювання стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств [14].

Конкретні завдання кадрового аудиту в кожному окремому випадку визначаються замовником, виходячи з його потреб та характеру діяльності об'єкта аудиту.

Основними напрямками проведення кадрового аудиту є:

- перевірка правильності ведення документації та її відповідності законодавству України;
- оцінка оформлення трудових договорів з підлеглими і ведення їх трудових книжок;
- розгляд первинних документів на предмет правильності в їх оформленні, сюди входять всі накази, службові записки, інструкції та інші документи;
- оцінка правомірності затвердження документів, пов'язаних з навчанням персоналу і підвищенням їх кваліфікації;
- аналіз оформлення документації на іноземних працівників, зокрема, наявність дозвільних документів;
- контроль над виплатами з тимчасової непрацездатності;
- контроль над правильністю нарахування виплат по надурочних годинах роботи.

Кадровий аудит стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств дає змогу виявити:

- рівень кадрового забезпечення і потреб у персоналі;
- потреби в професійному розвитку;
- стиль управління;
- соціально-психологічний клімат;
- інноваційний потенціал;
- основні фактори супроти змін;
- розподіл персоналу в організації.

*Основними функціями* кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств є:

*контролююча* – передбачає перевірку всіх бізнес-процесів, пов'язаних з управлінням персоналом на будівельних підприємствах на їх відповідність законодавчо встановленим нормам;

*консультаційна* – надає поради щодо приведення у відповідність всіх бізнес-процесів, пов'язаних з управлінням персоналом на будівельних підприємствах у відповідність із законодавчо встановленими нормами;

*запобіжна* – дозволяє виявити та виправити недоліки у всіх бізнес-процесах, пов'язаних з управлінням персоналом на будівельних підприємствах до перевірки контролюючими органами.

Кадровому аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств притаманні такі *характерні риси*: добровільність; незалежність; документальне оформлення результатів; засвідчення стану відповідності вимогам законів та інших нормативно-правових актів з питань управління персоналом.

*Основними принципами* кадрового аудиту є незалежність, законність, обґрунтованість, об'єктивність, неупередженість, достовірність, документованість, професійна компетентність, персональна відповідальність виконавця аудиту при проведенні аудиту та складанні аудиторського висновку.

*Основними суб'єктами* кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств є: замовник та виконавець. Замовником кадрового аудиту є власник чи власники будівельного підприємства, які мають права та обов'язки.

Виконавцем кадрового аудиту є аудиторська організація, у складі якої працюють незалежні аудитори – фізичні особи, які пройшли у встановленому порядку навчання та отримали документ на право здійснення кадрового аудиту у відповідності до вимог ISO 30408:2016, ISO 30405:2016, ISO 30409:2016 та ISO 30400:2016.

*Основними об'єктами* кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств є: підприємства, установи та організації, їх філії та представництва чи об'єднання, окремі виробництва, інші суб'єкти господарювання.

Кадровий аудит проводиться на підставі договору між замовником та виконавцем,

укладеному відповідно до вимог законодавства України, згідно з яким аудиторська організація несе визначену законом та договором відповідальність перед замовником за виконання визначених договором зобов'язань та достовірність висновків аудиту.

Відносини у сфері незалежного зовнішнього аудиту стану підсистеми організації безпеки праці як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств регулюються Конституцією України, Законом України „Про охорону праці”, Законом України „Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності”, Законом України „Про акредитацію органів з оцінки відповідності”, іншими актами законодавства України.

Аудиторська організація розробляє Програму кадрового аудиту та погоджує її з замовником. Дана програма має містити основні об'єкти аудиту та терміни їх перевірки [16].

На нашу думку, перевірку об'єктів кадрового аудиту доцільно здійснювати в розрізі структурних підрозділів будівельних підприємств та в розрізі функціональних складових системи економічної безпеки, а також в цілому по підприємству. Саме такий підхід дозволить не лише здійснити всебічну оцінку стану управління персоналом, але й оцінити вплив загроз на стан системи економічної безпеки будівельних підприємств в цілому.

Результати проведення кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств оформлюються у вигляді «висновку кадрового аудиту», під яким пропонуємо розуміти документ, який складається аудиторською організацією і містить інформацію про відповідність (невідповідність) об'єкта кадрового аудиту вимогам законів та інших нормативно-правових актів з питань управління персоналом з позицій управління якістю та забезпечення економічної безпеки підприємства.

**Основні бізнес-процеси, пов'язані з управлінням персоналом на будівельних підприємствах**

Основні бізнес-процеси, пов'язані з управлінням персоналом	Напрями кадрового аудиту
Планування трудових ресурсів	Оцінювання наявних трудових ресурсів, цілей, умов і перспектив розвитку будівельного підприємства
Набір персоналу на вакантні посади	Діагностика потреби в персоналі та способів його набору і відбору
Підбір персоналу на вакантні посади	Оцінювання результативності та ефективності оцінюючих процедур
Розробка системи стимулювання персоналу	Аналіз структури оплати праці, співвідношення базової та преміальної ставок, наявності диференціації виплат (грейдинг), співвідношення із середньою зарплатою по галузі тощо
Адаптація персоналу	Опис процедур адаптації, оцінка їх ефективності
Розвиток персоналу	Аналіз цілей і форм підвищення кваліфікації персоналу будівельного підприємства
Оцінювання трудової діяльності персоналу	Оцінювання результатів атестації персоналу, періодичності її проведення, а також рішень, які приймались на їх підставі
Рух персоналу	Оцінка ефективності системи кадрового моніторингу
Підготовка управлінського персоналу	Стратегічне планування у сфері управління персоналом будівельного підприємства
Оцінювання рівня корпоративної культури на підприємстві	Оцінювання рівня соціальної напруги, діагностика організаційної культури, типу управлінської команди, каналів комунікації, оцінювання рівня їх відповідності іншим елементам організації

*Джерело: складено автором на основі [17]*

Результати кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств пропонуємо подавати у формі висновку, який має містити: загальні відомості про об'єкт та замовника кадрового аудиту; підстави для проведення кадрового аудиту, його мету, завдання, програму та обсяг виконаних робіт; відомості про аудиторську організацію (аудитора); перелік основних законодавчих актів та інших нормативних документів, а також міжнародних стандартів, на підставі яких та для перевірки на відповідність яким проводився аудит; характеристику фактичного стану об'єкта кадрового аудиту; висновки кадрового аудиту щодо виявлених невідповідностей (або відсутності таких) об'єкта вимогам законодавчих актів, інших нормативних документів та міжнародних стандартів; відомості щодо підприємств, установ, організацій та осіб, яким надається висновок.

Висновок про проведення кадрового аудиту може містити рекомендації щодо

заходів, які необхідно вжити для усунення виявлених невідповідностей.

Висновок кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств є офіційним документом, який засвідчується підписом керівника аудиторської організації та печаткою аудиторської організації.

Висновок кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств може бути трьох видів:

- негативний висновок видається у разі невідповідності об'єкта кадрового аудиту вимогам законів, інших нормативно-правових актів та міжнародних стандартів з питань управління персоналом;

- позитивний висновок надається у разі відповідності об'єкта аудиту вимогам законів, інших нормативно-правових актів та міжнародних стандартів з питань управління персоналом;

- умовно-позитивний висновок – надається у разі наявності порушень щодо

відповідності об'єкта кадрового аудиту вимогам законів, інших нормативно-правових актів та міжнародних стандартів з питань управління персоналом, які виправлені під час проведення аудиту або протягом місяця після його проведення.

За результатами проведеного кадрового аудиту видається документ дозвільного характеру, який надається аудиторською організацією суб'єкту господарювання і засвідчує відповідність об'єкта кадрового аудиту вимогам законів, інших нормативно-правових актів та міжнародних стандартів з питань управління персоналом. Позитивний висновок є підставою для видачі аудиторською організацією свідоцтва щодо відповідності об'єкта кадрового аудиту вимогам законів, інших нормативно-правових актів та міжнародних стандартів з питань управління персоналом.

Після надання свідоцтва аудиторська організація один раз на рік здійснює перевірку діяльності замовника кадрового аудиту з питань дотримання ним законів, інших нормативно-правових актів та міжнародних стандартів з питань управління персоналом в тому об'ємі, в якому було надано аудиторський висновок.

**Висновки.** За результатами проведеного у статті дослідження доцільно зробити наступні висновки.

1. У статті встановлено взаємозв'язок між міжнародними стандартами ISO 30408:2016 «Управління людськими ресурсами. Настанови в області людського управління», ISO 30405:2016 «Управління людськими ресурсами. Настанови щодо набору персоналу», ISO 30409:2016 «Управління людськими ресурсами. Кадрове планування», ISO 30400:2016 «Управління людськими ресурсами. Основні терміни» та економічною безпекою будівельних підприємств.

2. Запропоновано авторське поняття «кадровий аудит стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств», під яким пропонується

розуміти документально оформлений системний процес оцінювання стану управління персоналом з позицій управління якістю та забезпечення економічної безпеки на будівельному підприємстві, який здійснюється аудиторською організацією на замовлення власника будівельного підприємства.

3. Встановлено основні мету, завдання, напрями проведення кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств.

4. Систематизовано основні функції, характерні риси та основні принципи проведення кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств.

5. Встановлено об'єкти та суб'єкти кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств. Систематизовано основні бізнес-процеси, пов'язані з управлінням персоналом на будівельних підприємствах, які підлягають кадровому аудиту.

6. Регламентовано оформлення результатів кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом як складової системи економічної безпеки будівельних підприємств у формі висновку, який може бути: позитивним, умовно-позитивним або негативним.

7. Здійснення кадрового аудиту стану підсистеми управління персоналом сприятиме забезпеченню економічної безпеки будівельних підприємств.

#### *Література:*

1. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 2-е изд., доп и перераб. Москва : ИНФРА-М, 2005. 638 с.
2. Лученко В. Кадровий аудит: теорія і практика : навчальний посібник. Київ : ТОВ "Бюро управлінського консультування", 2005. 126 с.
3. Миколайчук І. П. Управління персоналом : опорний конспект лекцій. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. 126 с.
4. Одогов Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контроллинг персонала : учебник. Москва : Альфа-Пресс, 2006. 560 с.

5. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / Ірпінь : Нац. акад. ДПС України, 2007. 174 с.

6. Беккер Б. Измерение результативности работы HR-департамента: люди, стратегия и производительность / пер. с англ. Н. Ю. Скачек. Москва : Вильямс, 2007. 298 с.

7. Вязигин А. В. Оценка персонала высшего и среднего звена : учебное пособие. Москва : Вершина, 2006. 249 с.

8. Менеджмент персоналу : навч. посібник / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.

9. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии : учебное пособие. СПб. : Питер, 2007. 432 с.

10. Иванова Е. Увидеть глубину. URL : [http://www.job-today.ru/nnovgorod/issue/s33\\_07\\_2.htm](http://www.job-today.ru/nnovgorod/issue/s33_07_2.htm).

11. Модели и методы управления персоналом : Российско-Британское учеб. пособие / под ред. Е. Б. Моргунова. Москва : ЗАО "Бизнес-школа Интелсинтез", 2001. 464 с.

12. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

13. Фитенц Я. Рентабельность инвестиций в персонал : измерение экономической ценности персонала : учебное пособие. Москва : Вершина, 2007. 298 с.

14. Аренс А., Лоббек Дж. Аудит / пер. с англ., гл. ред. серии Я. В. Соколов. Москва : Финансы и статистика, 2000. 340 с.

15. Мних С. В., Никонович М. О., Барабаш Н. С. Державний фінансовий аудит: методологія і організація : монографія / за ред. С. В. Мниха. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 319 с.

16. Про аудиторську діяльність : Закон України № 140-V від 14 верес. 2006 р.

17. Головнева И. В. Психологические основы кадрового менеджмента : учеб. Пособие. Київ : Кондор, 2008. 172 с.

#### References:

1. Kybanova, A.Ya. (2005), *Upravlenye personalom orhanyzatsyy* [Organization HR Management], YNFRA-M, Moscow, Russia, 638 p.

2. Luchenko, V. (2005), *Kadrovyyi audyt: teoriia i praktyka* [Personnel audit: theory and practice], TOV "Biuro upravlinskoho konsultuvannia", Kyiv, Ukraine, 126 p.

3. Mykolaichuk, I.P. (2007), *Upravlinnia personalom* [HR management], Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine, 126 p.

4. Odehov, Yu.H. and Nykonova, T.V. (2006), *Audyt y kontrolynh personala* [Audit and controlling of personnel], Alfa-Press, Moscow, Russia, 560 p.

5. Bilorus, T.V. (2007), *Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva* [Strategic management of personnel potential of enterprises], Nats. akad. DPS Ukrainy, Irpin, Ukraine, 174 p.

6. Bekker, B. (2007), *Yzmerenye rezultatyvnosty raboty HR-departamenta: liudy, stratehyia y proyzvodytelnost* [HR Performance Measurement: People, Strategy and Productivity], Vyliams, Moscow, Russia, 298 p.

7. Viazyn, A.V. (2006), *Otsenka personala vysshheho y sredneho zvena* [Top and mid-level staff assessment], Vershyna, Moscow, Russia, 249 p.

8. Daniuk, V.M. Petiukh, V.M. and Tsymbaliuk, S.O. (2006), *Menedzhment personal* [HR Management], KNEU, Kyiv, Ukraine, 398 p.

9. Zylberman, M. (2007), *Konsal'tynh: metody y tekhnolohyy* [Consulting: methods and technologies], Piter, 432 p.

10. Yvanova, E. (2007), *See the depth*, available at [http://www.job-today.ru/nnovgorod/issue/s33\\_07\\_2.htm](http://www.job-today.ru/nnovgorod/issue/s33_07_2.htm).

11. Morhunova, E.B. (2001), *Modely y metody upravleniya personalom* [Models and methods of personnel management], ЗАО "Biznes-shkola Yntelsyntezy", Moscow, Russia, 464 p.

12. Khmil, F.I. (2006), *Upravlinnia personalom* [HR management], Akademvydav, Kyiv, Ukraine, 488 p.

13. Fytsents Ya. (2007), *Rentabelnost ynvestytsyi v personal : yzmerenye ekonomycheskoi tsennosty personala* [Return on investment in staff: measuring the economic value of staff], Vershyna, Moscow, Russia, 298 p.

14. Arens, A. and Lobbek, Dzh. (2000), *Audyt* [Audit], Fynansy y statystyka, Moscow, Russia, 340 p.

15. Mnykh, Ye.V. Nykonovych, M.O. and Barabash, N.S. (2010), *Derzhavnyi finansovyi audyt: metodolohiia i orhanizatsiia* [State financial audit: methodology and organization], Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine, 319 p.

16. The Verkhovna Rada of Ukraine (2006), The Law of Ukraine "About the audience diyalist", available at <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3125-12>.

17. Holovneva, Y.V. (2008) *Psykholohycheskye osnovi kadrovoho menedzhmenta* [Psychological basis of personnel management], Kondor, Kyiv, Ukraine, 172 p.

**Стаття надійшла до редакції 18.09.2019 р.**