

КАДРОВИЙ АУДИТ В УМОВАХ КРИЗИ

У статті розглянуто теоретичні питання і практичні аспекти проведення кадрового аудиту. Розкрито сутність поняття, призначення, напрями та технологія проведення кадрового аудиту. Особливу увагу приділено відмінностям кадрового аудиту на кризовому підприємстві: визначено принципи, завдання та результати.

The article deals with theoretical issues and practical aspects of human resources audit. The publication details the essence of the concept, purpose, direction and technology of human resources audit. Particular attention is paid to differences in staffing crisis audit company: defines principles, objectives and results.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Перетворення в українській економічній системі, перехід на нові відносини гостро поставили перед багатьма вітчизняними підприємствами питання підвищення ефективності господарської діяльності.

До недавнього часу управління більшості підприємств орієнтувалося, в першу чергу, на ефективне, раціональне використання фінансових і матеріальних ресурсів. При цьому персонал організації розглядався як стаття витрат, а ефективність управління персоналом оцінювалася з позиції можливої економії бюджету організації по фонду заробітної плати.

На даний час все більше керівників усвідомлюють, що конкурентна перевага компанії – це, перш за все, перевага власного персоналу над персоналом конкурентів. Тому подальший розвиток підприємств неминуче зіткнеться з необхідністю підвищення ефективності діяльності за рахунок якісних змін в підходах до управління персоналом організації.

Коли організація опиняється в умовах кризи, якої б природи і походження вона не була, щоб вийти з неї, не тільки не зазнавши втрат в наявних ресурсах і в потенціалі, але і зробивши крок вперед, перш ніж формувати будь-яку програму існування і розвитку, власникові необхідно зрозуміти, яким є стан людських ресурсів організації.

Виникає потреба в створенні і апробації нових форм і методів оцінки діяльності організацій, у тому числі і нових способів аналізу трудових відносин і показників, які не тільки відображали б їх фактичний стан, але і, головне, забезпечували б консультування і розробку рекомендацій щодо питань організації праці і виробництва, управління персоналом, надання практичної допомоги, направленої на підвищення ефективності соціально-трудової та економічної діяльності організації.

Особливого значення облік і оцінка персоналу набувають в умовах інноваційного процесу, оскільки кадри складають найважливіший елемент інноваційного циклу і науково-технічного потенціалу фірми. У даному аспекті виявляються ті, хто здатен розвиватися в невизначених умовах (умовах кризи), оцінюється їх придатність до творчої роботи. Україна входить в низку країн з вкрай низьким показником використання людських ресурсів, який не перевищує 25% від загального інтелектуального потенціалу. Різниця між тим, що співробітник знає і уміє, і тим, що він використовує, у нас дуже велика [1].

Виходом із ситуації, що склалася, може бути достатньо новий, але вже чудово зарекомендувавший себе в практиці кадрового менеджменту метод оцінки кадрової забезпеченості підприємства – кадровий аудит. Фактично кадровий аудит є спеціальним аналізом кадрового стану організації, оцінкою рівня її кадрової забезпеченості та способом вивчення ступеня готовності підприємства до змін.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Аудит у сфері управління персоналом хоч і є явищем, що склалося в світовій практиці, для української економіки він абсолютно нове явище та його визначення ще не устоялося. Існування різних концепцій аудиту показує, що даний термін ще знаходиться в розвитку.

В Україні проблематика аудиту персоналу активно досліджується консалтинговими компаніями та представлена окремими публікаціями практичного спрямування.

Питання теоретичної сутності, цілей і методів кадрового аудиту є предметом уваги таких науковців: М. Армстронга, Т. Базарова, Л. Воронкової, О. Грішнєвої, Б. Єрмоїна, А. Кібанова, Л. Лігоненко, В. Лученка, Т. Никонової, Ю. Одегова, Н. Солодової та ін.

Погляди на критерії та методи оцінки кадрового потенціалу містяться в роботах Б. Беккера, Т. Базарова, В. Данюка, Г. Десслера, Дж. Іванцевича, А. Кібанова, Н. Краснокутської, Є. Маслової, С. Шекшні, Ф. Хміля та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В даний час система управління персоналом при антикризовому управлінні характеризується недостатнім рівнем розвитку оцінних процедур, які дозволяють отримувати інформацію про причини кадрових проблем, що виникають в організації.

Концептуальні комплексні розробки щодо формування механізму кадрового аудиту на підприємстві з урахуванням організаційно-правових вимог законодавства практично відсутні. На сьогодні не вироблено єдиної позиції щодо визначення сутності кадрового аудиту як багатогранного організаційно-правового процесу з одного боку, і як стратегічної кадрової функції – з іншого. Слід зазначити, що в українському законодавстві відсутнє визначення кадрового аудиту, залишаються дискусійними питання щодо напрямів та різновидів кадрового аудиту [2, с.49].

Необхідно відзначити, що методика проведення кадрового аудиту поки що недостатньо розроблена для практичного застосування, тобто можуть використовуватися лише окремі діагностичні процедури. Але максимально повний і достовірний обсяг інформації може надати тільки цілісна система кадрового аудиту.

Це викликає необхідність дослідження методики проведення кадрового аудиту з урахуванням специфіки діяльності підприємства в умовах кризи.

Постановка завдання. Мета даної роботи полягає у дослідженні теоретичних і практичних підходів до сутності кадрового аудиту та визначення основних напрямів, які враховують оперативність і ефективність його проведення при антикризовому управлінні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Висока результативність діяльності персоналу, якість кадрового потенціалу стають важливою перевагою підприємства при антикризовому управлінні, у зв'язку з чим пред'являються високі вимоги до системи кадрового менеджменту.

Підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом при антикризовому управлінні можливо, якщо на підприємстві достатньо високий рівень використання оцінних процедур, що дозволяє отримати інформацію про причини кадрових проблем, які виникають в організації, оцінити їх важливість і можливість вирішення, а також допомагає порівняти фактичний стан управління людськими ресурсами з поставленими в період антикризового управління цілями. Зазначене є основним завданням кадрового аудиту – незалежної оцінки кадрового ресурсу підприємства та його потенціалу.

В спеціальній літературі поняття аудиту визначається як перевірка, ревізія, аналіз господарської діяльності. Економічний аналіз лише в комплексі з перевіркою, ревізією може забезпечити найглибше проникнення в ті чи інші господарські проблеми та надати всебічно обґрунтовані висновки та пропозиції.

Окрім перевірки фінансово-господарської діяльності, обґрунтованості собівартості продукції та послуг, реалізації продукції аудит передбачає комплексний аналіз господарської діяльності, що включає також аналіз соціально-трудова відносин та їх відповідності критеріям чинного законодавства [3, с.310].

Кадровий аудит може бути частиною комплексу заходів, покликаних оцінити господарсько-фінансову діяльність підприємства, але може проводитися і самостійно.

Автори 17-модульної програми для менеджерів «Управління розвитком організації» вважають, що аудит людських ресурсів є одним з найбільш поширених засобів оцінки ефективності управління персоналом, подібне до аудиту фінансовому. На їх думку, застосування даних, що отримуються в ході аудиту персоналу, допомагає оцінити успішність здійснення діяльності з управління людськими ресурсами [4, с.256].

В науковій літературі можна відзначити різноманіття визначень даного явища.

Так, І. І. Кулінцев дає наступне визначення: «Кадровий аудит – це своєрідний інструмент діагностики і оцінки відповідності кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку». К. Х. Абдурахманов і Ю. Г. Одегов розвивають визначення: кадровий аудит – це сукупність методів кількісної і якісної оцінки персоналу в цілому і його окремих параметрів; мета кадрового аудиту – виявити слабкі і сильні сторони колективу, тенденцію його розвитку і можливі варіанти поведінки в обстановці, що змінилася [5].

А. Я. Кібанов трактує кадровий аудит як систему консультаційної підтримки, аналітичної оцінки і незалежної експертизи кадрового потенціалу організації, що дозволяє виявити його відповідність цілям і стратегії розвитку [6, с.617].

Деякі фахівці оперують терміном «аудит персоналу». Так, Ю. Одегов і Т. Ніконова застосовують поняття «аудит персоналу» – експертиза стану справ в управлінні персоналом, що періодично проводиться, яка включає систему заходів зі збору інформації, її аналізу та оцінки на цій основі ефективності діяльності організації, використання трудового потенціалу та регулювання соціально-трудова відносин [7, с.176].

У деяких європейських країнах аудит в трудовій сфері іменується, як «соціальний аудит». На думку Р. Ватьє, ініціатора соціального аудиту у Франції і президента міжнародного Інституту соціального аудиту, соціальний аудит – це «інструмент керівництва, управління і способу спостереження, який по аналогії з фінансовою або бухгалтерською ревізією дає можливість оцінити здатність підприємства або організації управляти виникаючими або соціальними проблемами, викликаними професійною діяльністю» [5].

Метою аудиту у сфері праці є виявлення проблем економічного та ефективного використання ресурсів праці, дослідження їх причин, надання необхідних рекомендацій щодо їх усунення [3, с.311].

Предметом оцінювання кадрового аудиту є: облікові кадрові документи, документи статистичної звітності, відповідність чисельності професійно-кваліфікованому складу, продуктивності та інших кількісних показників необхідному чи запланованому значенню, дотримання вимог охорони праці та техніки безпеки, відповідність паспортів робочих місць вимогам законодавства, наявність шкідливих умов праці, порядок нарахування та використання коштів соціального страхування, сплачені податки з фонду оплати праці.

Кадровий аудит особливо корисний при [8]:

- купівлі підприємства;
- злитті компаній;
- реконструкції системи управління персоналом;
- вливання великої кількості нових кадрів;
- бажання оптимізувати роботу філій компанії;
- вирішенні питання про підвищення кваліфікації «старих» співробітників чи залученні нових працівників;
- необхідності скоротити штат співробітників;
- дефіциті ентузіазму в співробітників, що хронічно виконують свої посадові обов'язки «абияк»;
- конфліктній атмосфері всередині підприємства, що негативно впливає на бізнес.

Аудиту (оцінці) підлягають три складові сфери:

- 1) процеси – управлінські і кадрові, їх відповідність стратегічним цілям і задачам організації, технологічному рівню;
- 2) структури – ефективність організаційної структури, її адекватність процесам, які реалізуються, відсутність патологій;
- 3) персонал – якість і чисельність, розподіл всередині організації, наявність кадрового резерву, якість резерву [9].

Діагностика стану справ у зазначених сферах має проводитися за певними напрямками, які наведено у табл. 1 [10].

Таблиця 1

Напрями кадрового аудиту

Кадрові процеси	Структура організації	Кадровий потенціал
Планування трудових ресурсів	Місія, цілі, стратегія організації	Оцінка укомплектованості кадрового складу
Набір та добір персоналу	Персонал-стратегія	Професійно-кваліфікаційні характеристики персоналу і ступінь їх відповідності вимогам робочих місць
Адаптація персоналу	Корпоративна культура	Освітній потенціал працівників: поточний і перспективний
Оцінка трудової діяльності	Домінуючий управлінський стиль	Статеві-вікові характеристики персоналу
Система стимулювання персоналу	Стадія життєвого циклу організації	Рівень мотивованості і трудової активності персоналу
Навчання персоналу	Оцінка системи управління	Оцінка руху кадрів
Переміщення та звільнення працівників	Організаційна структура	
Формування кадрового резерву		
Моніторинг соціально-психологічної ситуації, організації комунікацій		
Кадрове діловодство		

Технологічно процес аудиту у сфері праці має складатися з шести кроків [3, с.313]:

- 1) формалізація ідеї проведення аудиторської перевірки, визначення її цілей і гіпотетичної користі її проведення;
- 2) підбір персоналу для організації перевірки, його навчання у разі потреби;
- 3) збір звітних даних щодо роботи з кадрами на різних рівнях управління;
- 4) попередня підготовка звітів про перевірку та обговорення їх з лінійними керівниками;
- 5) надання звіту керівнику з персоналу і вироблення разом з ним основних рекомендацій щодо вдосконалення управління кадрами;
- 6) впровадження коригуючих заходів у процес життєдіяльності підприємства.

Аудит здійснюється за планом та має такі основні етапи: підготовчий, збір інформації, аналіз і обробка інформації та оцінка ефективності аудиторської перевірки.

Підготовчий етап аудиторської перевірки передбачає розробку внутрішньо фірмового документа (наказ, розпорядження), а також плану представлення та програм розгляду інформації, що аналізується.

Наступний етап аудиторської перевірки – збір інформації. Тут використовуються такі основні джерела інформації:

- закони та інструкції;
- показники у сфері праці. Джерелом внутрішньої інформації є документація та звіти, у тому числі дані про рух персоналу підприємства, опис видів робіт і специфікацій, дані про витрати на набір та звільнення, навчання кадрів, анкети;
- анкетування й інтерв'ю працівників. Це один з найдоступніших та найпоширеніших підходів до отримання даних для проведення організаційних змін. Опитування співробітників є особливо результативними для оцінки взаємовідносин в колективі, мотивації праці, ефективності діяльності керівництва, результативності системи винагород і компенсацій.

Далі, в процесі аудиту здійснюється обробка та аналіз інформації. Обґрунтувати оцінку організації праці на підприємстві можна: порівнявши її з організацією праці на аналогічних підприємствах; використовуючи науково розроблені норми та рекомендації, опубліковані в літературі з організації праці, соціально-трудова відносин, з посиланнями на середньогалузеві норми та показники; використовуючи перехресні дані та системні перевірки.

Після завершення перевірки проводиться аналіз даних та формування рекомендацій щодо удосконалення організації праці, соціально-трудова відносин на підприємстві, планування і розробка заходів з реалізації рекомендацій.

Готується звітний матеріал, який включає доповідь про результати аудиторської перевірки, оцінку та рекомендації. Можлива підготовка декількох спеціалізованих доповідей, орієнтованих на всі рівні управління з різною насиченістю фактичними матеріалами та рекомендаціями, що сприяє вищій результативності аудиту [3, с.315].

За словами співробітників однієї організації, у якій кадровий аудит проводиться регулярно, аудита персоналу вони бояться, але визнають, що очікування перевірки змушує їх постійно бути «у тонусі» і підтримувати кваліфікацію на відповідному рівні. Тим більше, що кадровий аудит власники можуть провести раптово, для того щоб застати зненацька персонал і оцінити реальний стан справ в організації [8].

Організаційно-кадровий аудит кризового підприємства істотно відрізняється своїми принципами та основними завданнями від аналізу кадрового потенціалу підприємства, що динамічно розвивається. Основні відмінності відображені у табл. 2 [11, с.748].

Проведення кадрового аудиту на кризовому підприємстві суттєво обтяжують такі фактори: жорстке часове обмеження, відсутність статистичної та оперативної інформації стосовно персоналу (особливо у випадку проведення такої діагностики зовнішнім суб'єктом антикризового управління), відсутність єдиної методики та належного методичного забезпечення цієї роботи (як правило, використовуються традиційні показники, що характеризують стан, рух та ефективність використання персоналу, але вони не дозволяють сформулювати необхідні висновки), суб'єктивність оцінювання; недостатність уваги до проведення саме цієї складової діагностики (як правило, насамперед аналізуються фінансово-економічні показники діяльності). В той же час саме на кризовому підприємстві діє і ряд позитивних факторів, які сприяють проведенню якісного аудиту: готовність персоналу до кардинальних змін у зв'язку з кризовими умовами, підтримка діагностичних заходів усіма зацікавленими особами (кредиторами, сенаторами), відкритість інформації по персоналу. Саме ця інформація про людський ресурс організації може бути корисною власникові компанії для розуміння природи виниклої кризи.

Вона може дати повну картину щодо стану людських ресурсів організації зараз, яким потенціалом вони володіють. У разі проведення такого повномасштабного аудиту, або оцінки людських ресурсів, у керівництва компанії з'являється об'єктивна база для ухвалення управлінських рішень і підготовки програми подолання кризи.

Відмінності кадрового аудиту кризового підприємства

Характеристика кадрового аудиту	Кризове підприємство	Підприємство, що динамічно розвивається
Основоположні принципи побудови системи кадрового аудиту	<ul style="list-style-type: none"> – Оперативність – Об’єктивність – Врахування стратегічних цілей організації – Фрагментарність (діагностика тільки пріоритетних аспектів кадрової політики) – Відкритість 	<ul style="list-style-type: none"> – Комплексність – Системність – Об’єктивність – Врахування стратегічних цілей організації – Порівняння з попередньою динамікою розвитку кадрових процесів
Що в першу чергу бажає знати керівник при проведенні кадрового аудиту?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ступінь лояльності основної частини персоналу. 2. Рівень професійної компетенції керівного складу та провідних спеціалістів (наявність «професійного ядра») 3. Можливість скорочення витрат на персонал. 4. Раціональність організаційної структури управління. 5. Готовність більшості працівників до новацій. 6. Виділення «надійної» групи керівного персоналу при формуванні команди антикризового управління. 7. Рівень відповідності кадрового менеджменту цілям та завданням фінансового оздоровлення підприємства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність та правильний вибір стратегії управління персоналом. 2. Резерви використання сучасних кадрових технологій за різними елементами системи управління персоналом. 3. Рівень професійної компетентності працівників на різних рівнях службової ієрархії та в різних підрозділах. 4. Основні корпоративні цінності, ступінь згуртованості колективу.

Результати кадрового аудиту, залежно від використаних інструментів, можуть містити дуже різну інформацію. Основне, що може використовувати менеджер з персоналу, це дані про те, якими знаннями, вміннями і навиками володіють співробітники.

Таким чином в умовах кризи кадровий аудит, перш за все, має бути спрямований на оцінку кадрового потенціалу підприємства.

Під аудитом кадрового потенціалу слід розуміти аналіз наявного і можливого рівня розвитку компетентності персоналу, ефективності діяльності управлінської команди та роботи підрозділів, їх результативність за певний період часу з урахуванням бізнес-цілей (стратегії) підприємства та перспективного розвитку. Аудит кадрового потенціалу доцільно розглядати у двох площинах: з одного боку, це має бути оцінка відповідності рівня підготовленості персоналу, його ключові та унікальні компетенції, що відображають рівень професіоналізму щодо вимог та потреб діяльності підприємства – аудит компетентності, а з іншого – ефективність групової взаємодії працівників, їх синергетичний цільовий результат, а саме – аудит групової ефективності [2, с.54].

Компетенції, які найбільш актуальні в умовах кризи, наступні:

- лідерство;
- робота в команді, формування команди;
- ефективне управління людьми;
- комунікабельність;

- бачення і розуміння бізнесу;
- вміння ухвалювати рішення;
- ініціативність.

Отже, після проведення оцінки стає зрозуміло, хто із співробітників володіє тими компетенціями, які в цілому допоможуть компанії подолати кризові умови, та хто реально здатен при цьому показувати результати, необхідні компанії і демонструвати потрібну ефективність.

Враховуючи наведені характеристики, виокремлюють зазначені нижче групи кадрів кризового підприємства [11, с.749]:

- 1) спеціалісти високого класу, що мають винаходи, знають всю технологію виробництва або унікальну технологію, володіють секретом, дипломанти конкурсів та ін.;
- 2) висококваліфіковані працівники, результати праці яких є основним внеском до результатів діяльності підприємства;
- 3) розроблювачі ідей, особи, що характеризуються високим рівнем стратегічного та інноваційного мислення;
- 4) внутрішньо фірмова управлінська «еліта» (команда професійних менеджерів);
- 5) особи, що мають особисті зв'язки в інстанціях та здатні істотним чином відстоювати інтереси підприємства в органах різноманітних гілок влади, фінансово-кредитній сфері, засобах масової інформації тощо та здатні взагалі впливати на процес економічної діяльності;
- 6) конфліктуючі особи, які є причиною погіршення морально-психологічного клімату та виникнення конфліктних ситуацій;
- 7) особи, що складають «кадровий баласт підприємства», тобто працівники, що не мають видимих перспектив розвитку та навчання до потрібного рівня.

Проведений таким чином аналіз дозволяє оцінити адекватність окремого працівникам та кадрового потенціалу підприємства в цілому завданням, які передбачені антикризовою програмою, визначити основні напрями реструктуризації кадрового потенціалу (вивільнення зайвих працівників, формування нового складу персоналу, перепідготовка, ротація тощо).

Проведення кадрового аудиту на кризовому підприємстві буде ефективним, якщо будуть дотримані такі умови:

- інформованість персоналу на всіх етапах організаційних перетворень;
- готовність персоналу до кардинальних змін;
- наявність достовірної аналітичної інформації про персонал;
- застосування адекватної методики кадрового аудиту.

Висновки і перспективи подальших розробок. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що кадровий аудит – одне з самих складних і неопрацьованих питань в управлінні персоналом кризового підприємства.

Враховуючи те, що кадровий аудит при антикризовому управлінні повинен ґрунтуватися на визначенні того, наскільки потенціал підприємства сприяє досягненню поставленої мети виходу з кризи, то основними завданнями мають стати:

- оцінка ступеня ефективності системи управління персоналом, її відповідність сучасним реаліям;
- виявлення «вузьких» місць і, навпаки, сприятливих елементів існуючої системи, які дозволяють оцінити можливості кадрового потенціалу для вирішення завдань, передбачених антикризовою програмою;
- дослідження кількісних та якісних параметрів наявного персоналу (чисельність, професійно-кваліфікаційний віковий склад, тривалість роботи на підприємстві, характер трудових відносин, соціально-психологічний клімат в колективі, організаційна культура, наявність формальних, неформальних груп та ін.), оцінка конкурентоспроможності окремого співробітника;
- визначення прогресивності (або регресивності) розвитку системи управління персоналом в цілому та окремих кадрових процесів;

- оцінка ступеня готовності трудового колективу до стратегічних змін та його адаптивних можливостей;
- визначення етапів плинності кадрів.

Зазначені завдання обумовлюють доцільність визначення результатів кадрового аудиту в умовах кризового підприємства, а саме:

- виявлення основних кадрових проблем із з'ясуванням їх причин;
- можливість розробки програм щодо оптимізації витрат на управління персоналом компанії;
- оцінка ступеня відповідності існуючої структури і чисельності кадрового складу завданням, що стоять перед організацією;
- критичні точки і зони ризику в системі управління персоналом;
- оцінка готовності персоналу до реалізації цілей і завдань організації;
- явні, приховані і потенційні джерела загроз і ризиків, пов'язаних з персоналом;
- джерела виникнення стресогенних, проблемних і конфліктних ситуацій;
- рекомендації щодо оптимізації і підвищення ефективності управління людськими ресурсами компанії.

У запропонованих автором напрямках, на відміну від раніше відомих, більше уваги приділяється економічній доцільності результатів кадрового аудиту в умовах значного обмеження всіх ресурсів під час зовнішнього управління. У найбільшій мірі (порівнюючи з іншими напрямками кадрового аудиту) загострюється увага на оцінці кадрового потенціалу, так як цей напрям є найбільш актуальним при антикризовому менеджменті.

Список використаної літератури

1. Калашникова Л. В. *помощь HR-ру. Кадровый аудит в управлении персоналом* / Л. Калашникова, А. Шелягов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.botexpert.com.ua/Articles>.
2. Жуковська В. Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту / В. Жуковська // Вісник КНТЕУ. – 2010. – № 4. – С. 48–56.
3. Грішнова О. А. *Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник* / О. А. Грішнова. – [2-ге вид.]. – К.: Знання, 2009. – 390 с.
4. Мордовии С. К. *Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16.* / С. К. Мордовии. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 360 с.
5. Колбасов И. *Диагностический метод аудита в сфере управления человеческими ресурсами как средство повышения эффективности организации* / И. Колбасов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.toppersonal.ru/issue.html?1605/>
6. *Управление персоналом организации: [учеб.] / под ред. А. Я. Кибанова.* – [2-е изд., доп. и перераб.]. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
7. *Аудит и контроллинг персонала: [учеб. пособ.] / Ю. Г. Одегов., Т. В. Никонова.* – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Изд-во «ЭКЗАМЕН», 2004. – 544 с.
8. Лученко В. *Кадровий аудит у визначеннях та поняттях* / В. Лученко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://trudovepravo.com.ua/news/portalnews/501-hr-auditing>.
9. *Управління людськими ресурсами: філософські засади. [навч. посіб.] / під ред. д.ф.н., проф. В. Г. Воронкової.* – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 576 с.
10. Солодова Н. Г. *Диагностика системы управления персоналом кризисного предприятия: обзор подходов* / Н. Г. Солодова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://izvestia.isea.ru/pdf.asp?id=5407>.
11. Лігоненко Л. О. *Антикризове управління підприємством: [підруч.] / Л. О. Лігоненко.* – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 824 с.

Прийнято до друку 26.07.2011