

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри УП і ЕП
д.е.н., с.н.с. Познанська І. В. _____
« _____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка та управління в HR-індустрії»
на тему: **«Проектування систем набору і відбору персоналу»**
(на прикладі ПП «Fanway Logistics»)

Виконавець:
Студент 4 курсу ФЕУП групи 3
Вербецький Артур Павлович

Науковий керівник:
к.п.н., доцент
Петровська Оксана Михайлівна _____

АНОТАЦІЯ

Вербецький А. П. «Проектування систем набору і відбору персоналу» (на прикладі ПП «Fanway Logistics»))»

кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 051 «Економіка»

за освітньою програмою професійного спрямування «Економіка та управління в HR-індустрії»

Одеський національний економічний університет

м. Одеса, 2024 рік

Випускна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Робота має 77 стор., табл.- 10, рис. – 32, 1 додаток, 30 літ.джерел.

Об'єктом дослідження є система підбору кадрів на ПП «Fanway Logistics».

У роботі розглядаються сучасні ефективні стратегії у процесі підбору персоналу логістичної компанії, зокрема ПП «Fanway Logistics».

Проведено аналіз сучасного стану персоналу та процесу підбору персоналу у ПП «Fanway Logistics».

Розроблено заходи щодо вдосконалення процесу підбору персоналу ПП «Fanway Logistics», а також розраховано економічно–соціальну ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: підбір кадрів, найм кадрів, відділ кадрів, менеджер з персоналу, рекрутер, рекрутинг, методи підбору персоналу, джерела залучення персоналу.

ANNOTATION

Verbetskyi A. «Designing systems of recruitment and selection of personnel» (on the example of «Fanway Logistics PE»))»

qualifying work for obtaining a master's degree
from specialty 051 «Economics»

according to the educational program «Economics and management in the HR industry»

Odesa National University of Economics

Odesa, 2024

The bachelor thesis consists of an introduction, three chapters, and conclusions. The work has 77 pages, 10 tables and 32 figures, 1 supplement and 30 lit. sources.

The object of the study is the personnel selection system at the «Fanway Logistics PE»

The work considers modern effective strategies in the process of personnel selection of a logistics company, in particular, «Fanway Logistics PE»

An analysis of the current state of personnel and the process of personnel selection in «Fanway Logistics PE» was carried out.

Measures have been developed to improve the personnel selection process of the «Fanway Logistics PE», as well as the economic and social effectiveness of the proposed measures has been calculated.

Key words: personnel selection, personnel recruitment, personnel department, personnel manager, recruiter, recruiting, methods of personnel selection, sources of personnel attraction.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ У ПРОЦЕСІ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ	6
1.1 Поняття, принципи та етапи процесу підбору персоналу	6
1.2 Класичні та нетрадиційні методи підбору персоналу	11
1.3 Сучасні ефективні підходи до процесу підбору персоналу у логістичну компанію.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПЕРСОНАЛУ ТА ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ У ПП «FANWAY LOGISTICS»	
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПП «Fanway Logistics».....	25
2.2 Аналіз кадрових процесів і витрат на персонал ПП «Fanway Logistics».....	32
2.3 Оцінка актуального стану системи підбору персоналу в ПП «Fanway Logistics»	43
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ПП «FANWAY LOGISTICS»	
3.1 Пропозиції та заходи щодо поліпшення процесу підбору персоналу ПП «Fanway Logistics»	52
3.2 Оцінка соціально-економічної ефективності заходів щодо поліпшення процесу підбору персоналу ПП «Fanway Logistics»	60
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Конкуренція на ринку послуг логістики постійно зростає, роль ефективного підбору персоналу для логістичних компаній України стає все більш критичною. Логістика, як сфера діяльності, вимагає точності, швидкості та інновацій, стикається з безперервними викликами, серед яких – швидкі зміни в технологіях, зростання очікувань клієнтів та складність ланцюгів постачання покладені у обмеження пандемії COVID-19, військового стану в Україні. У такому контексті, ефективний підбір кваліфікованих та мотивованих співробітників стає стратегічним завданням для будь-якої логістичної компанії.

Актуальність теми дослідження є посилення уваги тенденцій до професійної підготовки та компетентності кандидатів. Логістичні компанії активно використовують різноманітні інструменти для оцінки навичок та досвіду кандидатів, такі як тестування, інтерв'ю з кейсами та оцінка практичних навичок. Додатково, зростає значення вивчення soft skills та особистісних якостей кандидатів. Комунікативні здібності, емоційний інтелект, здатність до співпраці в команді, уміння працювати в стресових ситуаціях стають важливими критеріями при відборі персоналу.

Аналіз досліджень і публікацій у сфері логістики в Україні свідчить про активний інтерес як наукової спільноти, так і практиків. Низка досліджень зосереджена на вивченні актуальних проблем і тенденцій у логістичному менеджменті, оптимізації логістичних процесів, управлінні ланцюгами постачання та інноваційних підходах (холодна логістика) до управління логістикою. Науковці відомі своїми внесками у розвиток логістики, публікаціями та дослідженнями логістичній галузі: Денисенко Олександр, Коваленко Валентин, Мельник Андрій, Петренко Ірина, Сидоренко Олексій, Ткаченко Наталія, John J. Coyle (США), Martin

Christopher (Велика Британія), Douglas M. Lambert (США), Alan McKinnon (Велика Британія).

Предметом дослідження є новітні технології, підходи та стратегії, що використовуються в сучасному підборі персоналу у ПП «Fanway Logistics».

Об'єкт дослідження є процес підбору персоналу, який включає в себе всі етапи та аспекти від ідентифікації потреб ПП «Fanway Logistics» в персоналі до остаточного вибору та прийняття кандидатів на роботу.

Мета роботи розробка заходів щодо вдосконалення процесу підбору в ПП «Fanway Logistics».

Для досягнення поставленої мети було виокремлено наступні завдання:

- 1) розглянути теоретико-методологічні аспекти дослідження підбору персоналу в організації;
- 2) проаналізувати та надати оцінку процесу підбору персоналу в ПП «Fanway Logistics»;
- 3) розробити пропозиції та заходи щодо вдосконалення підбору персоналу в ПП «Fanway Logistics»;
- 4) обґрунтувати соціально – економічну ефективність заходів щодо вдосконалення процесу підбору персоналу в ПП «Fanway Logistics».

Інформаційну базу дослідження складають КЗоТ України та нормативно-правові акти, бухгалтерський баланс за попередні три роки діяльності ПП «Fanway Logistics», кадрова документація та устав підприємства.

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, 10 таблиць, 32 рисунків, 1 додаток та бібліографічного списку 30 джерел.

ВИСНОВКИ

В умовах розвитку ринкової економіки та підвищення вимог до зростання конкурентоспроможності підприємств важливого значення набуває комплексний процес управління персоналом, до складу якого відносяться такі складові елементи, як моніторинг потреби організації в персоналі, найм, підбір, вивільнення, розвиток, оцінка, атестація персоналу. Значну увагу підприємства приділяють процесу підбору персоналу, тому що від цього залежить ефективність та прибутковість на ринку товарів та послуг.

Сучасні економісти вважають, що трудові ресурси є найціннішими та найвагомішими серед усіх видів ресурсів будь-якого підприємства. Так як людські ресурси на підприємстві, що здатні професійно виконувати поставлені цілі та необхідні завдання, постають його істотним чинником забезпечення ефективної діяльності, підвищення конкурентних переваг та сталого розвитку.

Сьогодні існує безліч запропонованих фахівцями різних методів підбору персоналу підприємства, вибір яких, в першу чергу, залежить від загальної чисельності співробітників і, в останню – від галуззі господарства, в якій працює організація [9].

Ми проводили аналіз системи найму персоналу на основі приватного підприємства «Fanway Logistics», яке надає послуги в Україні та Європі, пов'язані з транспортно-логістичним забезпеченням бізнесу своїх клієнтів. Компанія надає послуги з консолідації різних видів вантажу в Китаї на замовлення клієнтів з подальшою доставкою вантажу в Україну морським чи авіаційним транспортом. Повний цикл послуг від перевезення та форвардінгу вантажу у країні відправлення до розмитнення і доставки замовнику «під ключ».

Також, ПП «Fanway Logistics» має власні склади у Китаї, Польщі, Румунії, Греції та в Україні з вигідними тарифами для зберігання товару. За період праці вони виробили логістичні маршрути, які допомагають економити час і кошти для клієнтів. Співпрацюють зі світовими гігантами у перевезеннях, такими як: Evergreen, MSC, Cosco, FedEx та інші, а також мають індивідуальний підхід до кожного клієнта» [7].

У 2022 році об'єм виробництва продукції компанії знизився на 64,81% в порівнянні із 2021 роком, що в першу чергу пов'язано із початком повномасштабного вторгнення і як результат неможливість реалізовувати послуги компанії на території України загалом. У 2023 році спостерігається підвищення показника в порівнянні з попереднім роком, а саме в 2 рази, тобто на 6123,7 тис. грн.. Проте загалом, за останні три роки об'єм виробництва ПП «Fanway Logistics» знизилось на 29,62%, адже навіть після відновлення своєї діяльності – ринок України функціонує лише частково.

Аналогічна ситуація спостерігається із показником виручки від реалізації продукції, який за останні три роки знизився на 4440,7 тис.грн, тобто на 28,01%.

Рівень собівартості реалізованої продукції у 2022 році знизилась до 1458,7 тис.грн. в порівнянні з 2021 роком, адже компанія здійснювало невелику кількість перевезень, проте вже у 2023 році показник становив 6086 тис.грн., що в 4 рази більше, ніж у 2021 році і на 29,93% вище в порівнянні із 2021 роком, що пов'язано не лише із відновлення діяльності компанії, але і з підвищенням рівнем цін та інфляції у світі загалом.

В 2023 році валовий прибуток компанії збільшився в порівнянні із 2022 роком на 25,43%, але все одно його рівень навіть в половину не відновився до рівня 2021 року.

З урахуванням усього вищезазначеного, не дивним є те, що у 2022 році ПП «Fanway Logistics» має збиток у розмірі 970,5 тис.грн., проте вже у 2023 році компанія змогла

вийти «у плюс» і чистий прибуток склав 993,1 тис.грн, що на 31,98% менше, ніж у 2021 році.

Через фінансові труднощі вартість основних фондів компанії зменшились в 4 рази у 2022 року в порівнянні із 2021 роком та становили 344 тис.грн. у 2023 році, що на 60,21% менше, ніж у 2021 році.

В 2022 році середньооблікова чисельність персоналу досліджуваної компанії значно скоротилось на 34,15%, тобто на 14 осіб, що обумовлено, перш за все, початком повномасштабного вторгнення і, як наслідок, частина працівників вимушені були звільнитись за власним бажанням через переїзд, частина вступила до лав Збройних Сил України, а також частина потрапила під хвост скорочення, адже об'єми виробництва знизилась майже на 70% і у компанії не було можливості утримувати такі кількості працівників. Але, вже у 2023 році компанії почала знову зростати і кількість працівників збільшилось на 5 осіб, тобто на 18,52% у порівнянні із 2022 роком, проте це все ще на 21,95% менше, ніж у 2021 році.

У ПП «Fanway Logistics» кількість працюючих чоловіків переважає над кількістю жінок протягом усіх останніх трьох років, що може бути пов'язано із специфікою сфери в якій функціонує досліджувана компанія.

Згідно з показниками вікової структури компанії, ми можемо зробити висновок, що у ПП «Fanway Logistics» не працює жодного працівника пенсійного віку, а найбільшу питому вагу стабільно займають працівники віком від 15 до 35 років, що може бути пов'язано із тим, що велика кількість роботи відбувається з використанням новітніх комп'ютерних програм і технологій.

У компанії найбільшу питому вагу на ПП «Fanway Logistics» складають працівники із стажем від 3 до 4 років, а саме 10 осіб у 2023 році, що складає 31,3% від загальної чисельності персоналу.

Також, впевнено можна сказати, що рівень освіти при наймі персоналу відіграє важливу роль, адже протягом усіх трьох дослуджуваних років найбільшу питому вагу працівників складають особи із вищою освітою. Це може свідчити про те, що керівництво компанії впевнено що рівень освіти та кваліфікації працівників може впливати на ефективність виконання їхніх обов'язків, а висококваліфіковані працівники зазвичай здатні більш швидко та якісно вирішувати завдання. Однак, знов ж таки, це також свідчить і про те, що в компанії низький рівень диверситету компанії, адже присутність різноманітних рівнів освіти може сприяти різноманітності підходів та ідей в організації. Команда з працівників різних спеціалізацій може бути більш творчою та інноваційною.

Найм персоналу на підприємстві здійснюється заступником директора ПП «Fanway Logistics» і відбувається у сім стандартних етапів: виявлення та аналіз потреб у процесі добору персоналу; визначення профілю кандидата; підбір персоналу до процесу відбору персоналу; прийом заявок від кандидатів у процесі добору персоналу; попередній відбір кандидатів; безпосередньо відбір персоналу; ухвалення рішення про завершальний етап процесу відбору.

До основних джерел залучення кандидатів на ПП «Fanway Logistics» є інтернет сайти працевлаштування (work.ua/roboata.ua), особисті зв'язки та співпраця з ВНЗ і використовується лише один традиційний метод відбору кандидатів – це проведення співбесід.

Проаналізувавши діючу систему підбору персоналу на ПП «Fanway Logistics», можна зробити висновок, що вона має більше слабких сторін і загроз, ніж сильних сторін і можливостей, які вимагають удосконалення, а саме:

1. Відсутність компетентного фахівця для проведення усіх етапів рекрутингу в компанії.
2. Використання лише одного методу підбору персоналу – співбесід.

3. Застарілість методів та джерел залучення кандидатів, що використовуються.

4. Низький рівень диверситету як результат низького рівня існуючої системи підбору персоналу.

Першою нашою рекомендацією стосовно покращення діючої системи підбору персоналу на ПП «Fanway Logistics» буде створення повноцінного відділу кадрів, до складу якого повинно входити мінімум дві людини: менеджер з персоналу та рекрутер з розподілом функціональних обов'язків, де рекрутер буде відповідальним за найм персоналу, а менеджер з персоналу за його навчання та розвиток.

Запровадження повноцінного відділу кадрів на ПП «Fanway Logistics» допоможе нам не лише підвищити ефективність найму персоналу, але і вирішити одночасно другу проблему, а саме підвищити рівень диверситету компанії. Найм персоналу має значний вплив на рівень диверситету компанії, оскільки процес найму визначає склад та різноманітність персоналу. Різноманітність у складі персоналу допомагає компанії краще реагувати на зміни в середовищі, оскільки різні точки зору та досвід дозволяють швидше та ефективніше адаптуватися до нових умов, а також компанії з різноманітним персоналом можуть краще відповідати потребам різних груп клієнтів, що сприяє розширенню ринків та збільшенню прибутку.

Оскільки на ПП «Fanway Logistics» існує досить невеликий перелік методів та джерел залучення кандидатів – ми пропонуємо його розширити, а саме:

- «Рекрутинг – це традиційний метод пошуку кандидатів для масових вакансій, що включає роботу з великою кількістю претендентів» [15], наприклад для таких посад як працівник складу.

- «Якщо потрібно просто швидко відібрати претендентів за формальними ознаками, тоді допоможе такий метод як скринінг. Це займає в середньому до 10 днів. Так ви, звичайно, не вивчите мотивацію і не протестуєте різні особливості здобувача.

Але при пошуку таких фахівців, як секретарі, водії, саме такого первинного відбору може бути досить» [16].

- «Сорсінг – це джерело пошуку спеціалістів за певним напрямом діяльності» [15].
- «Executive Search – це – підбір персоналу вищої та середньої керівної ланки (начальники відділів, керівники, директори), а також фахівців рідкісних і унікальних професій. Цей метод підбору і відбору персоналу передбачає більш активний пошук і часто застосовується рекрутинговими агенціями.
- Headhunting – це більш складний метод пошуку персонала, який на відміну від вищезгаданих методів спрямований на пошук людей, які хоча б теоретично розглядають зміну місця роботи. Чого не скажеш про headhunting. Це переманювання з іншої компанії фахівця, який часто є «зіркою» в своїй ніші» [16].
- Preliminaring – даний метод відбору персоналу присутній на ПП «Fanway Logistics». «Це залучення перспективних випускників університетів, а також студентів старших курсів, як на постійну роботу, так і на умовах тимчасової стажування в компанії. Таке омолодження компанії часто йде на користь, адже «свіжа кров» в більшості випадків сприяє новому погляду на робочі процеси та їх удосконалення» [16].

До розширених запропанованих джерел залучення кандидатів ми віднесли:

- Окрім таких стандартних сайтів, як work.ua/rabota.ua, ми рекомендуємо також використовувати такі вже популярні онлайн-платформи, як LinkedIn, Indeed, Glassdoor, Monster та ZipRecruiter, де компанії також можуть розміщувати вакансії та привертати кандидатів.
- Соціальні мережі. Сторінка компаній у соціальних мережах, таких як LinkedIn, Facebook, Twitter та Instagram, можуть бути використані для розміщення вакансій та привертання уваги потенційних кандидатів. Адже в наш час, все більше

і більше комунікацій, в тому числі і робочі відбуваються саме з використанням популярних соціальних мереж.

- Професійні спільноти, а саме участь у професійних заходах, форумах та вебінарах може допомогти компаніям залучати кандидатів зі схожими інтересами та навичками.

- Рекомендації та референції – проактивне залучення поточних працівників до процесу рекрутингу та створення програми референцій може призвести до залучення якісних кандидатів. Програми референцій – це стратегії та системи, які компанії використовують для стимулювання своїх поточних працівників рекомендувати кандидатів на вакансії в компанії. Вони можуть включати різні заохочення та нагороди за успішне рекомендування та привертання нових талантів, (бонуси та винагороди, внутрішні механізми мотивації, такі як відзначення, публічні визнання або спеціальні привілеї).

- Кар'єрні ярмарки та заходи – участь у кар'єрних ярмарках, конференціях та інших професійних заходах може допомогти ПП «Fanway Logistics» залучати кандидатів саме зі сфери логістики.

- Блоги та контент-маркетинг, а саме створення цікавого та корисного контенту на сайті компанії, блозі або в інших онлайн-джерелах, адже це також може привертати увагу потенційних кандидатів та позитивно впливати на їхню рішучість стати частиною команди.

Комбінація цих сучасних джерел може допомогти ПП «Fanway Logistics» максимально ефективно залучати нові таланти.

Як вже зазначалось, на ПП «Fanway Logistics» використовується єдиний метод вибору персоналу – співбесіда. Ми пропонуємо розширити даний аспект за допомогою:

- «Відкорекрутинг – відеоспівбесіди дозволять рекрутеру проводити співбесіди з кандидатами дистанційно, що є дуже актуальним з урахуванням реалій, в яких ми живемо, а також допоможе рекрутерам проводити співбесіди з кандидатами в інших країнах, де є працівники ПП «Fanway Logistics». Відеоінтерв'ю можна проводити в режимі реального часу, що дає змогу спілкуватися віч-на-віч і оцінювати комунікативні навички, мову тіла та загальну відповідність кандидата посаді» [17].

- «Інтерв'ю за компетенціями (або поведінкове інтерв'ю) допоможе спроектувати поведінку співробітника в майбутньому – при виконанні професійних завдань, взаємодії в колективі тощо. Але важливо прийняти до уваги, що на інтерв'ю за компетенціями рекрутер ставить запитання кандидату не про уявні кейси і проблеми, а про ті, з якими він стикався і вирішував на роботі. І тут важливо отримати розсудливі, правдиві відповіді.

«Щоб отримати максимально повну і правдиву інформацію про компетенції кандидата, на співбесіді йому ставлять запитання за методологією STAR» [18].

Запропоновані нами рекомендації мають позитивний вплив як на економічну так і на соціальну сторону діяльності ПП «Fanway Logistics».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Knowledge. All best. Управління персоналом: URL: <https://knowledge.allbest.ru/management/>
2. Нечипоренко К.В., Афоніна Є.О. Ефективна економіка. Підбір персоналу на транспортно-логістичному підприємстві. 2022. №1. С. 1-6.
3. Кулакова С. Ю., Копейкіна В. В., Зотова О. М. Ефективна економіка. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах. 2018. № 1.
4. Продіус О.І., Тагієв П. Удосконалення управління персоналом транспортного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 34. С. 168–172.
5. Офіційний сайт ПП «Fanway Logistics»: вебсайт. URL: fanwaylogistics.com.ua
6. Офіційний сайт Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA): URL: smida.gov.ua
7. Шахно А.Ю. Інноваційні технології підбору персоналу в сучасних умовах. Криворізький національний університет. 2020. Вип. 27. С. 150–162.
8. Гандак К.В. Управління консалтингом в системі HR-менеджменту. Дніпровський державний аграрно-економічний університет. 2021. Вип. 36. С. 117–132.
9. Hurma // 7 ключових етапів процесу підбору персоналу: URL: <https://hurma.work/blog/7-klyuchovyh-etapiv-proczesu-pidboru-personalu/>
10. Вонберг Т.В., Дмитрук С.М., Крочак В.С. Економіка та суспільство. Сучасні практики добору персоналу: аналіз тенденцій розвитку 2023. № 52. С. 1-9.

11. Dev.ua. Хто такий рекрутер, скільки заробляє та що ще він робить, окрім проведення співбесід. Огляд професії від Юлії Лозинської»: URL: <https://dev.ua/news/lozynska-1706559909>

12. Sun One. Аутсорсингова компанія. Джерела залучення персоналу: ефективні методи пошуку»: URL: <https://sunone.com.ua/articles-uk/dzherela-zaluchennya-personalu-efektivni-metodi-poshuku/>

13. CleverStaff. Сучасні методи пошуку персоналу: вебсайт. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/metody-poshuku-personalu/>

14. Playhunt. Блог про HR та рекрутинг. 11 інноваційних методів рекрутингу для покращення процесу найму на роботу: URL: <https://playhunt.io/ua/blog/innovative-recruitment>

15. CleverStaff. Інтерв'ю за компетенціями: вебсайт. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/intervyu-za-kompetentsiyamy/>

16. Бібліотека економіста. Основи менеджменту. Критерії і показники ефективності управління: вебсайт. URL: <https://library.if.ua/book/3/459.html>.

17. Work.ua. Менеджер з персоналу: середня зарплата в Україні: URL: <https://www.work.ua/salary-менеджер-з-персоналу>

18. Work.ua // Рекрутер: середня зарплата в Україні: вебсайт. URL: <https://www.work.ua/salary-рекрутер>

27. Петровська О. М., Недолужко С. С. Рівень заробітної плати в Україні як рушійний фактор зростання міграційних процесів. Науковий вісник Ужгородського університету Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». Ужгород. УНУ. 2019. - №28. Ч.2 – С. 65 -69. URL : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11465>

28. Петровська О. М., Бендяк А. В. Оптимізація шляхів підбору персоналу логістичних компаній України. Східна Європа: Економіка, бізнес та

- управління. Дніпр о. 2020. № 1 (24). С. 185 -190. URL : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11464>
29. Петровська О. М., Бродарь М.С. Конфлікт інтересів між роботодавцем та співробітником в умовах карантину. Економіка та суспільство: науковий журнал, 2021. №23. С.152-156. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12892>
34. Колот А. М. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія. К. : КНЕУ, 2018. С. 501.
37. Kerol A. Aschenbrener, Conflict management in health. URL: <http://www.sgin.org/userfiles/file/AMHandouts/AM06/.../wc08/pdf>
38. Sun One. Аутсорсингова компанія. Джерела залучення персоналу: ефективні методи пошуку». URL: <https://sunone.com.ua/articles-uk/dzherela-zaluchennya-personalu-efektivni-metodi-poshuku/>
39. CleverStaff. Сучасні методи пошуку персоналу. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/metody-poshuku-personalu/>
40. Playhunt. Блог про HR та рекрутинг. 11 інноваційних методів рекрутингу для покращення процесу найму на роботу. URL: <https://playhunt.io/ua/blog/innovative-recruitment>
41. CleverStaff. Інтерв'ю за компетенціями. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/intervyu-za-kompetentsiyamy/>
42. Основи менеджменту. Критерії і показники ефективності управління: вебсайт. Бібліотека економіста. URL: <https://library.if.ua/book/3/459.html>.
43. Work.ua. Менеджер з персоналу: середня зарплата в Україні. URL: <https://www.work.ua/salary-менеджер-з-персоналу>
44. Work.ua. Рекрутер: середня зарплата в Україні. URL: <https://www.work.ua/salary-рекрутер>