

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

УДК 658.8:338.24

DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-1>

Лобза А.В.

доктор філософії у галузі економіки,
доцент кафедри економіки та соціально-трудо­вих відносин
Університету митної справи та фінансів

Пікуліна Н.Ю.

кандидат економічних наук
доцент кафедри економіки та соціально-трудо­вих відносин
Університету митної справи та фінансів

Криша В.В.

студентка
Університету митної справи та фінансів

Lobza Alla

PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Economics
and Social and Labor Relations
University of Customs and Finance

Pikulina Nadiya

PhD in Economics,
Associate Professor of Economics and Social and Labor Relations
University of Customs and Finance

Krysha Valeria

Student
University of Customs and Finance

УПРАВЛІННЯ ПІДБОРОМ І НАЙМОМ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНОМУ УКРАЇНСЬКОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

MANAGEMENT OF SELECTION AND HIRING OF PERSONNEL AT THE ENTERPRISE

У статті досліджено систему підбору та найму персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу на прикладі ПП «Тільда». Розглянуто зміст та важливість ефективної рекрутингової діяльності у сучасних умовах високої конкуренції на ринку праці. Наведено характеристики персоналу ПП «ТІЛЬДА» за статтю, динаміку вікової структури робітників підприємства, а також досліджено етапи підбору персоналу. Авторами розроблено SWOT-аналіз рекрутингової діяльності, за допомогою якого виявлено слабкі та сильні сторони компанії, можливості та загрози. Для підвищення ефективності процесу підбору персоналу на ПП «ТІЛЬДА» було запропоновано доповнити і конкретизувати наявні документи і посадові інструкції працівників відділу кадрів. Головним завданням є зниження плинності кадрів на підприємстві. Відповідальність за його розвиток ляже на керівників структурних підрозділів, начальника відділу кадрів, інспектора відділу кадрів та генерального директора підприємства.

Ключові слова: персонал; система управління персоналом, рекрутинг, підбір, набір персоналу, оцінка кандидатів, підприємство, конкурентоспроможність, умови ефективного відбору.

В статье исследована система подбора и найма персонала предприятия в конкурентных условиях ведения бизнеса на примере ЧП «Тильда». Рассмотрены содержание и важность эффективной рекрутинговой деятельности в современных условиях высокой конкуренции на рынке труда. Приведена харак-

теристика персонала ЧП «ТИЛЬДА» по полу, динамике возрастной структуры рабочих предприятия, а также исследованы этапы подбора персонала. Авторами разработан SWOT-анализ рекрутинговой деятельности, с помощью которого выявлены слабые и сильные стороны компании, возможности и угрозы. Для повышения эффективности процесса подбора и отбора персонала на ПП «ТИЛЬДА» было предложено ряд мер по оптимизации управляющей подсистемы в контексте избранной предприятием стратегии. Главной задачей является снижение текучести кадров на предприятии. Ответственность за развитие ляжет на руководителей структурных подразделений, начальника отдела кадров, инспектора отдела кадров и генерального директора предприятия.

Ключевые слова: персонал, система управления персоналом, рекрутинг, подбор, набор персонала, оценка кандидатов, предприятие, конкурентоспособность, условия эффективного отбора.

The article examines the system of selection and hiring of enterprise personnel in the competitive conditions on the example of PE "Tilda". The content and importance of effective recruitment activities in modern conditions of high competition in the labor market are considered. The characteristics of the personnel of PE "TILDA" by sex, the dynamics of the age structure of employees of the enterprise, as well as the stages of personnel selection are studied. The author developed a SWOT-analysis of recruitment activities, which identified the strengths and weaknesses of the company, opportunities and threats. The concept of strategic management was proposed, the purpose of which is to introduce new methods and forms of personnel selection and selection. To increase the efficiency of the recruitment process at PE "TILDA" it was proposed to supplement and specify the available documents and job descriptions of employees of the personnel department. The stages of personnel planning at PE "TILDA", which consist of 4 stages, were analyzed. It is established that special Internet sites – Work.ua, rabota.ua, Linkedin, DOU.UA, UpWork, etc. – should be used to search for staff. The proposed algorithm of the personnel selection process of PE "TILDA" was presented in Figure 3.2. This algorithm will allow you to accurately formulate a description of the vacancy and attract relevant candidates, closing the vacancy in a timely manner. To increase the efficiency of the recruitment system at PE "TILDA" was also presented for the development of "competency form" for the position. The main task is to reduce staff turnover at the enterprise. Responsibility for its development will fall on the heads of structural units, the head of the personnel department, the inspector of the personnel department and the general director of the enterprise. Thus, the competency map will help to find a candidate who will fit well into the profiles and models of competencies used in the company, ie to hire a "ready" specialist who can quickly learn the corporate culture of the organization, share its values and perform their duties in accordance with the efficiency standards adopted in it.

Keywords: staff, personnel management system, recruitment, selection, recruitment, evaluation of candidates, enterprise, competitiveness, conditions of effective selection.

Постановка проблеми. В умовах високої ринкової конкуренції проблема підбору та найму персоналу набуває особливої актуальності, вирішення її стало одним з найголовніших питань, тому що висококваліфіковані професійні кадри є головним ресурсом, який забезпечує підвищення конкурентоздатності та процвітання будь-якої компанії. І від того, наскільки професійно організований набір та відбір працівників компанії, залежить її майбутнє.

Аналіз останніх досліджень. Питання управління підбором і наймом персоналу на підприємстві розглянуті в наукових працях таких учених, як: А.Г. Абалкіна, В.П. Белова, В.Н. Бобкова, П.Г. Буніч, Н.А. Волгіна, А.Л. Жукова, Г.А. Егізарян, В.Ф. Майер, А.І. Мілюкова, В.Д. Ракота, С.І. Шкурко, Р.А. Яковлева й ін. Ними був внесений істотний вклад у розробку теорії і практики підбору персоналу, але питання на сьогоднішній день залишається актуальним через постійно змінювані вимоги до підвищення конкурентоздатності підприємств, удосконалення їх стратегічних цілей.

Формулювання цілей статті. На ринку праці стрімко постає питання нестачі висококваліфікованих спеціалістів, тому у статі розглянуті сучасні методи підбору персоналу, які дозволять сучасній українській компанії забезпечити ефективний відбір персоналу, орієнтуючись на стратегічні цілі підприємства.

Виклад основного матеріалу. Без перебільшень можна стверджувати, що головний ресурс будь-яких

підприємств – це його персонал, без якого жодне з них не може продуктивно вести свою діяльність, і від якого, у більшій мірі, залежать їх успішність. У сучасному світі на зміну вже звичному терміну «підбір» прийшов популярний вираз «рекрутинг персоналу». Вважається, що слово походить від французького «recruit», «рекрутувати», тобто набирати на службу когось за гроші. У німецькій мові аналогом даного терміну являється слово «rekruitieng» – набір, поповнення. Суміжне значення цього слова також є і в англійській мові. Так для скорочення називають пошук та підбір кваліфікованих спеціалістів на платній основі.

За сучасним визначенням, рекрутинг – це залучення, пошук, підбір та відбір висококваліфікованих фахівців для співпраці. Таким чином, рекрутинг поділяється на [3, с. 18]:

- пошук кандидатів;
- підбір потенційних претендентів;
- відбір кандидатів;
- адаптацію нових співробітників тощо.

Базис успішного підбору кадрів виходить із усвідомлення того, що успіх підприємства завжди значною мірою залежить від його співробітників. Це усвідомлення і обумовлює наскільки повинен бути ретельним відбір нових працівників, що ґрунтується на підвищених вимогах до селекції кандидатів за допомогою об'єктивних методів. На прикладі діяльності сучасного українського підприємства можна розглянути складності та особливості цього процесу.

Приватне підприємство «ТІЛЬДА» – міжнародна компанія, що зареєстрована у 2002 році на Україні, займається розробкою та дослідженнями у галузі програмних рішень для ІТ-безпеки та управління системами. Компанія працює з виробниками програмного забезпечення, які виступають передовими та провідними гравцями на ринку корпоративної безпеки, захисту та аналізу даних, віртуалізації та хмарних обчислень, системних низькорівневих рішень. Клієнти компанії – з різних країн, у тому числі це США, Великобританія, Німеччина, Південна Корея.

На сьогоднішній день відкрито офіси компанії у чотирьох містах України: Дніпро, Київ, Запоріжжя та Харків, а також по 1 офісу у США (Атланта) та в Угорщині (Будапешт). В компанії працює більше 300 осіб. Компанія має 6 основних напрямків експертизи таких як: мережева безпека; розробка драйверів і низькорівневого програмного забезпечення (ПО); робота з мобільними платформами; аналіз та відновлення даних; наукові дослідження ПО, алгоритмів, архітектури; тестування та перевірка якості.

Для подальшого розгляду рівня рекрутингової діяльності у даній організації важливо проаналізувати окремі показники характеристики персоналу та динаміку їх змін за останні 3 роки (табл. 1).

Таблиця чітко демонструє, що переважна більшість персоналу компанії приватне підприємство «Тільда» (Apriorit) – це чоловіки, що зумовлено специфікою направленості компанії. Проте, питома вага жінок в організації суттєво змінилась упродовж 2019–2021 рр., у 2019 році жінок працювало вже на 7% більше, що відтворює певне ставлення компанії до гендерної рівності, як це відбувається у сучасному світі.

Загалом же слід зауважити, що підприємство високо цінує власних працівників та створює сприятливі умови для їх роботи, а також несе соціальну відповідальність перед ними, яка зокрема знайшла своє віддзеркалення у соціальних виплатах та допомогах. Зміни відбуваються і у віковій структурі працівників – у 2021 році порівняно з 2019 роком значно зросла частка молодих працівників у віці від 18 до 35 років. Вважається, що це досить позитивна тенденція, тому що молодь сприяє впровадженню інновацій та створенню нових ідей щодо поліпшення роботи компанії (табл. 2).

При відборі кадрів підприємство керується рядом принципів, перший з яких полягає у орієнтації на сильні, а не на слабкі сторони людини і пошук ведеться не ідеальних, яких у природі не існує, а найбільш кваліфікованих кандидатів, які відповідають вимогам затребуваних посадах. Причому зазвичай цей пошук припиняється, якщо вже кілька претендентів не змогли задовольнити пред'явленим вимогам, і швидше за все це відбувається через те, що самі вимоги очевидно завищені і їх потрібно переглядати.

Приватне підприємство «ТІЛЬДА», як і будь-яка організація, постійно відчуває потребу у персоналі, на яку впливає велика кількість факторів: ринковий (зростання попиту на продукцію та послуги викликає потребу у додатковому персоналі для того, щоб розширити виробництво); технологічний (покращення обладнання викликає потребу у нових працівниках); кваліфікаційний (потреба у кадрах високої кваліфікації); соціальний (плинність персоналу) тощо. Тому при наборі персоналу адміністрація та служба управління персоналом приватного підприємства «ТІЛЬДА» використовує наступні етапи в підборі персоналу (табл. 3).

Таблиця 1

Характеристика персоналу за статтю за 2019–2021 роки

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Жінки	56	78	101	23%	27%	30%
Чоловіки	189	212	234	77%	73%	70%
Разом	245	290	335	100%	100%	100%

Джерело: розроблено авторами на основі даних [5]

Таблиця 2

Динаміка вікової структури робітників приватного підприємства «ТІЛЬДА» за 2019–2021 рр.

Назва показників	2019 р.	Питома вага, %	2020 р.	Питома вага, %	2021 р.	Питома вага, %	Відхилення			
							Абсолютне (+,-)		Відносне, %	
							2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
Середньо-облікова чисельність робітників, ос.	205	100	283	100	273	100	78	-10	38	3,5
18-35 років	148	72	214	76	212	78	69	5	44,5	1
36-50 років	45	22	54	19	48	17	6	-11	20	12
50 і більше років	12	6	15	7	13	5	3	-2	25	-29

Джерело: розроблено авторами на основі даних [5]

Найбільш ефективним способом визначення шляхів пошуку, відбору та найму нових співробітників є SWOT-аналіз, який допоможе краще зрозуміти, які переваги та недоліки існують у рекрутинговій системі компанії.

SWOT-аналіз дозволяє визначити рівень конкурентоспроможності самого підприємства, дає комплексне уявлення про ринкову ситуацію, становище та перспективи фірми.

Оцінюючи можливості, слід зважити на їх потенційну привабливість і ймовірність їх реалізації, а також на те, чи заплановані вигоди можуть перевершити ймовірні втрати внаслідок реалізації мож-

ливостей. Іноді можливості несуть у собі як велику привабливість, так і великий ризик, адже залежно від ситуації один і той самий фактор здатний бути як загрозою, так і можливістю.

Проведені дослідження рівня управління персоналом на приватному підприємстві «ТІЛЬДА» дозволяють сформулювати пропозиції щодо обґрунтування функціональної стратегії підбору й найму персоналу. Персонал є стратегічним ресурсом підприємства, який вимагає пошуку нових механізмів управління ним для забезпечення результативності його роботи в довгостроковій перспективі. Підвищення ефективності управління персоналом належить

Таблиця 3

Етапи підбору персоналу на приватному підприємстві «ТІЛЬДА»

Назва етапу	Характеристика етапу
Приєм заявка	Лінійним керівником відповідного підрозділу надсилається заповнена анкета з вимогами до вакансії
Аналіз заявки	Заповнена заявка обов'язково уважно вивчається рекрутинговою службою підприємства
Бесіда з майбутнім керівником	Цей етап надає додаткову інформацію про те, якого колегу хочуть бачити в даному підрозділі
Пошук кандидатів	Обираються методи пошуку кандидатів на вакантні посади і складається план дій – прописується стратегія пошуку. Зазвичай пошук проводиться через LinkedIn, work.ua, rabota.ua, UpWork і т.п.
Телефонне інтерв'ю	Визначається інформація, яка включає причини пошуку роботи кандидата, бажану заробітну плату
Інтерв'ю на hard skills	Проводиться співбесіда на виявлення необхідних технічних навичок
Інтерв'ю на softskills	Даний етап характеризується як поведінкова співбесіда або інтерв'ю за компетенціями

Джерело: розроблено авторами на основі даних [3]

Таблиця 4

SWOT-аналіз підбору та відбору персоналу на приватному підприємстві «Тільда»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Стажування та навчання студентів з технічних спеціальностей з подальшим працевлаштуванням у компанії (курси з мов програмування C++/C#, курси з тестування ПО) - Вільний графік роботи - Гідний соціальний пакет: медичне страхування, оплата занять спортом, програма лояльності, оплачувані 20 днів відпустки та 10 днів через хворобу - Комфортний офіс з усіма зручностями (включаючи місця для харчування та відпочинку) - Можливість віддаленої роботи - Можливість наймати кандидатів з усіх міст України, а також з Польщі, Іспанії та Італії - Навчання спеціалістів всередині компанії - Програма менторства, план індивідуального розвитку - Бонуси для новачків, які швидко приймають offer 	<ul style="list-style-type: none"> - Нерозвинений бренд роботодавця на ринку праці (кандидати надсилають мало резюме самостійно) - Менша заробітна плата у порівнянні з іншими ІТ-компаніями - Відсутність навчання серед спеціалістів по відбору персоналу - Довге очікування на зворотній зв'язок після співбесіди, що збільшує час найму персоналу
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Розширення мережі залучення найталановитіших спеціалістів через програми взаємодії з ЗВО - Розвиток рекрутингової аналітики для виявлення прогалин та покращення процесу найму персоналу - Найм додаткових рекрутерів - Перегляд та підвищення заробітної плати (як рекрутерів, так і для усіх ІТ спеціалістів всередині компанії) - Проведення онлайн-лекцій на технічні теми для покращення бренду роботодавця - Залучення спеціаліста з маркетингу персоналу для ведення соціальних мереж 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока конкуренція в ІТ-сфері (особливо у 2021 році) щодо залучення кращих спеціалістів - Сильніший бренд конкурентів, таких як EPAM, Cielum, SoftServe та Luxoft і т.п. - Відтік «мізків» (особливо молоді) у високорозвинені країни, де пропонують більшу заробітну плату

Джерело: розроблено авторами на основі даних [5]

до вирішальних умов розвитку компанії, і на цій основі, забезпечення значного поліпшення матеріального добробуту працівників. Для підвищення ефективності використання трудового потенціалу ПП "ТІЛЬДА" слід удосконалити кадрову політику, передбачити матеріальне і моральне стимулювання працівників, запровадити використання сучасних технологій.

З метою забезпечення стратегічного розвитку ПП "ТІЛЬДА" і успішного виконання задач і функцій управління кадровою політикою керівництву ПП "ТІЛЬДА" має розробити або удосконалити концепцію стратегічного управління персоналом. Стратегічне управління персоналом – одна з найважливіших задач керівництва ПП "ТІЛЬДА" і управління кадровою політикою покликане забезпечити подальший стратегічний розвиток ПП "ТІЛЬДА" у сучасних умовах.

У відповідності до стратегічних цілей управління персоналом ПП "ТІЛЬДА" основними стратегічними напрямками управління персоналом підприємства є:

- маркетинг персоналу;
впровадження нових методів і форм відбору, ділової оцінки і атестації персоналу;
- розробка стратегії управління кадровим потенціалом підприємства, підвищення конкурентоспроможності персоналу.
- вдосконалення інформаційного забезпечення кадрової роботи підприємства.

Керівники великих підприємств розуміють, що співробітники – це і є їх головний актив, без якого неможливо домогтися високих результатів. З цієї причини вони намагаються всіляко підвищити рівень їх мотивації до праці – бажання працювати і покращувати свої показники на благо організації. Для цього потрібно постійне вдосконалення системи мотивації персоналу різними способами. Розробкою цих методів, як правило, займається кадрова служба, яка виносить свої пропозиції на розгляд керівництву і тільки після його затвердження вони реалізуються на практиці.

Згідно з результатами вивчення особливостей і проблем розвитку постійного складу приватного підприємства "ТІЛЬДА" можна запропонувати певні шляхи та заходи, що спрямовані на його вдосконалення.

Для підвищення ефективності процесу відбору і набору персоналу на приватному підприємстві "ТІЛЬДА" пропонується доповнити і конкретизувати наявні кадрові документи і посадові інструкції працівників кадрової служби конкретними методами й функціями з відбору і відбору кандидатів на вакансії.

Для систематизації різних етапів набору і відбору персоналу може бути застосована програма пошуку, де конкретизуються етапи відбору, їх зміст, документи, відповідальні виконавці і терміни виконання. Коротка схема відбору персоналу представлена на рис. 1.



Рис. 1. Рекомендована схема відбору персоналу приватного підприємства "ТІЛЬДА"

Джерело: розроблено авторами на підставі [5]

Відповідно до стратегічних цілей та напрямів підбору персоналу підприємства, а також заходів плану маркетингу персоналу, складається оновлений стратегічний план управління персоналом приватного підприємства "ТІЛЬДА" щодо вдосконалення підбору, розподілу кадрів та оптимізації параметрів управляючої підсистеми. Він складається з шести розділів, які охоплюють заходи кадрової роботи приватного підприємства "ТІЛЬДА" із формування та ефективного використання персоналу, оцінки та навчання персоналу підприємства, мотивації та формування сприятливого організаційного клімату для подальшого розвитку персоналу підприємства.

Підбір персоналу починається з визначення етапів планування персоналу на приватному підприємстві "ТІЛЬДА", до яких входять:

Аналіз внутрішніх ресурсів організації з точки зору майбутніх потреб на підставі перспективного плану розвитку підприємства.

Аналіз конкретних потреб у персоналі на планований період (коли, скільки, якої кваліфікації, на які позиції буде потрібно працівників) на підставі плану роботи приватного підприємства "ТІЛЬДА" на планований період.

Аналіз можливостей задоволення конкретних потреб приватного підприємства "ТІЛЬДА" за рахунок існуючих людських ресурсів (внутрішній рекрутинг).

Прийняття рішення про необхідність залучення ресурсів ззовні, або про часткову перекваліфікацію працівників чи про виведення персоналу зі штату.

Основними джерелами підбору персоналу є як внутрішні (бази даних кандидатів), так і зовнішні джерела залучення персоналу (міські, районні центри зайнятості, міські ЗМІ, Internet). Зважаючи на склад кадрової потреби підприємства, звертається увага на цілеспрямовану роботу з кадровими агентствами, які добре зарекомендували себе на ринку праці, та які надають можливість пошуку персоналу необхідної категорії. Також для пошуку персоналу використовують спеціальні сайти Internet – Work.ua, rabota.ua, Linkedin, DOU.UA, UpWork тощо.

У деяких випадках, наприклад, під час проведення кадрового моніторингу, результати оцінки персоналу будуть більш достовірними, якщо моніторинг проводитиметься сторонніми організаціями. Кадрові компанії також мають досвід організації різних навчальних програм, тренінгів, семінарів для персоналу підприємств. Крім того, сучасні підприємства не завжди мають кваліфікованих спеціалістів у сфері управління персоналом, які необхідні для здійснення всіх видів кадрової роботи на належному рівні.

Для створення ефективних комунікаційних каналів підприємства з ринком праці підприємству рекомендується більш активно здійснювати роботу з міськими засобами масової інформації – телебаченням, радіо та друкованими виданнями. У цьому напрямку можна здійснювати різного роду PR-заходи, що сприятимуть створенню позитивного іміджу підприємства на ринку праці та формуватимуть громадську думку про привабливі умови працевлаштування на підпри-

емстві. ПП "ТІЛЬДА" вже плідно співпрацює з міським телебаченням, яке представляє презентації підприємства як працедавця.

Сьогодні на підприємстві використовується обмежений перелік методів відбору персоналу, таких як інтерв'ю, співбесіда та перевірка професійних здібностей. Також служба безпеки підприємства перевіряє відсутність судимості та шкідливих звичок кандидатів.

У цьому напрямку слід порекомендувати використовувати широкий спектр існуючих методів відбору різних категорій персоналу, що стосується, у першу чергу, інженерно-технічних працівників та керівників підрозділів в якості потреби. Для цих груп персоналу слід більш широко використовувати тестування за різними методиками, у тому числі такі, що дозволяють виявити особисті якості здобувача, які необхідні для виконання специфічних професійних обов'язків, а також з'ясувати рівень професійних знань, вмінь та навичок кандидата. Слід відмітити, що ці функції можуть виконувати кадрові агентства, які здійснюють пошук та підбір персоналу.

Пропонований алгоритм процесу підбору персоналу на приватному підприємстві "ТІЛЬДА" представлено на рисунку 2.

Таким чином, ретельний відбір нового працівника повинен починатися з визначення функціональних обов'язків даної посади і складання вимог до кандидатів. Складаються посадові інструкції, потреби бажаного співробітника. Далі визначаються способи пошуку. Заявка на підбір кандидата складається керівником структурного підрозділу, де відкрита вакансія. Заявка повинна містити конкретні вимоги



Рис. 2. Пропонований алгоритм процесу підбору персоналу ПП "ТІЛЬДА"

Джерело: розроблено авторами на підставі [5]

до освіти, досвіду, навичок кандидата, конкретного рівня передбачуваної зарплати і короткий перелік функціональних обов'язків.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок. Робота будь-якої організації неминуче пов'язані з необхідністю комплектування штату. Відбір нових працівників забезпечує режим нормального функціонування організації, а також закладає фундамент майбутнього успіху.

Підвищення рівня управління персоналом у контексті обраної стратегії щодо вдосконалення підбору, розподілу кадрів та оптимізації параметрів управляючої підсистеми сприятиме формуванню та результативному використанню основного ресурсу організації – людського капіталу.

Бібліографічний список:

1. Назарова Г.В., Котляревська К.Ю. Порівняльний аналіз політики наймання персоналу: найкращі світові та українські практики. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2015. № 10. С. 56–60.
2. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник; Нар. Укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2013. 376 с.
3. Ситник Н.І. Управління персоналом: навчальний посібник. URL: https://inkos.com.ua/article_info.php?articles_id=60.
4. Tuan L.T. Administrative Error Control: The Role of Value-Based HR Practices, IDEals, and Organizational Politics. *International Public Management Journal*. 2017. № 20(4). P. 648–674.
5. Сайт Your Control, ПП ТИЛЬДА. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35610034.

References:

1. Nazarova Gh.V., Kotljarevsjka K.Ju. (2015) Porivnjajljnyj analiz polityky najmannja personalu: najkrashhi svitovi ta ukrajinsjki praktyky. *BIZNESINFORM*, no. 10, pp. 56–60.
2. Olijnyk S.U. (2013) Teorija ta praktyka menedzhmentu personalu: pidruchnyk; Nar. Ukr. Akad. Kharkiv: Vyd-vo NUA, 376 p.
3. Sytnyk N.I. Upravlinnja personalom: navchaljnyj posibnyk. URL: http://inkos.com.ua/article_info.php?articles_id=60.
4. Tuan L.T. (2017) Administrative Error Control: The Role of Value-Based HR Practices, IDEals, and Organizational Politics. *International Public Management Journal*, no. 20(4), pp. 648–674.
5. Sajt Your Control, PP TILDA. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35610034.