

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-2>

УДК 331.108.2

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF STAFF FORMATION AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

Мутерко Ганна Миколаївнакандидат економічних наук,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1300-6650>**Muterko Hanna**

Pryazovskyi State Technical University

Стаття присвячена актуальному питанню дослідження особливостей використання інноваційних технологій при формуванні персоналу на промисловому підприємстві. Привернуто увагу до технології рекрутингу при підборі кадрів та доведено її ефективність. Зазначено, що реалізація технології рекрутингу носить зовнішній та внутрішній характер. Проаналізовано переваги та недоліки кожного з цих видів. Відзначено доцільність використання інтегрованого підходу, який дозволяє поєднати зовнішній та внутрішній рекрутинг, що дозволить підвищити ефективність процесу. Запропоновано етапи формування персоналу на промисловому підприємстві із застосуванням рекрутингу. На основі дослідження існуючих тенденцій на ринку рекрутингових послуг, сформовано практичні напрями розвитку рекрутингу як системи формування персоналу на промисловому підприємстві.

Ключові слова: формування персоналу, промислове підприємство, рекрутинг, інноваційні технології, управління персоналом.

The article is devoted to the topical issue of the study of the peculiarities of the use of innovative technologies in the formation of personnel of an industrial enterprise. Attention was drawn to recruiting technology in the selection of personnel (taking into account the specifics of the workplace and the professional and personal qualities of the applicants) and its effectiveness was proven. It is noted that the implementation of recruiting technology is external (performed by relevant agencies from third-party sources) and internal (performed by the enterprise itself on the basis of attracting the qualification potential of its own personnel). The advantages and disadvantages of each of these types in the formation of the personnel of an industrial enterprise are analyzed. The expediency of using an integrated approach, which allows combining external and internal recruiting, is noted, which will increase the efficiency and effectiveness of the process. Attention is focused on the consistency of this approach. The stages of personnel formation of an industrial enterprise using recruiting based on an integrated approach are proposed. The recruitment methods that are used in the recruiting system and form the relevant services of agencies, in that case also for industrial enterprises, are characterized. Namely: Graduate Recruitment; Recruitment; Executive Search; Exclusive Recruitment; Screening; Head Hunting; Staff Leasing; Permanent Recruitment. Based on the research of existing trends and trends in the market of recruiting services, practical directions for the development of recruiting as a personnel formation system at an industrial enterprise were formed. Namely: increasing the effectiveness of the use of recruiting marketing tools based on a programmatic approach; implementation of measures aimed at developing the HR brand of an industrial enterprise, forming its image as a successful and reliable employer; formation of internal personnel reserve; introduction of referral programs; taking measures for further automation and digitalization of personnel recruitment processes.

Keywords: personnel formation, industrial enterprise, recruiting, innovative technologies, personnel management.

Постановка проблеми. В сучасних умовах одним з чинників успішного функціонування промислових підприємств та інструментом підвищення їх конкурентоспроможності є правильний підбір працівників, які повинні мати

необхідний рівень кваліфікації, навичок та компетенцій.

Організація праці на промисловому підприємстві має певні особливості, які обумовлені специфікою виробництва. А модернізація, роз-

виток сучасних технологій та запровадження їх у виробничі процеси спричиняє збільшення попиту на висококваліфіковану робочу силу та підвищує значущість професійного відбору працівників.

Зазначимо, що вітчизняні промислові підприємства стикаються зі значною кількістю проблем, частина яких пов'язана з формуванням і подальшим розвитком кадрового потенціалу. Такі обставини звертають увагу на необхідність кардинальних трансформацій системи управління персоналом, її адаптації до сучасних умов господарювання.

Слід вказати, що значно підвищити ефективність процесу добору персоналу дозволяє використання нових підходів, які базуються на сучасних інноваційних технологіях та новітніх інструментах кадрового консалтингу.

Світові практики та досвід провідних вітчизняних підприємств доводять дієвість використання рекрутингових послуг (для пошуку, відбору та працевлаштування кваліфікованого персоналу).

Акцентуємо увагу на тому, що в наукових дискурсах саме рекрутинг визнається однією з технологій «успішного здійснення кадрової політики» [1, с. 283], що дозволяє здійснювати «оцінювання посади, створювати профіль компетенцій» [2, с. 77], «визначати оптимальні канали пошуку персоналу та оцінювати кандидатів, супроводжувати їх у період адаптації» [3, с. 89] із застосуванням як комплексного, так і індивідуального підходу та сприяє підвищенню ефективності формування кадрового потенціалу підприємств з необхідним рівнем професійних знань та навичок. Це обумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Питанням кадрової політики, проблемам, пов'язаним з управлінням персоналом присвячено роботи зарубіжних та вітчизняних вчених. Серед них: М. Армстронг [4], Н. Базалійська [5], М. Войнаренко [6], К. Лісбет [7], Л. Романюк [8], К. Сімбек [9], О. Свінцицька [10], М. Тарнавський [3]. Автори звертають увагу на принципи, умови й методи, що використовуються у практиці відбору кадрів на підприємствах різних країн світу, звертаючи увагу на необхідність запровадження сучасних методів відбору персоналу.

Теоретичні засади рекрутингу, його понятійно-категоріальний апарат систематизовано в працях таких дослідників, як: В. Ващенко [1], А. Зленко [2], М. Ісайкіна [2], Я. Семеняк [11] тощо.

Методичні підходи до розвитку рекрутингової діяльності та авторське бачення механізму реалізації цієї технології на вітчизняних підприємствах наведено в дослідженнях таких науковців, як: В. Герасимова [12], С. Кулакова [13], А. Лобза [14], Г. Писаревська [15] та інших.

Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності використання рекрутингу висвітлено в працях Л. Волянської-Савчук [16], С. Вудс [17], О. Чернушкіної [16] тощо.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Разом з тим, враховуючи доцільність запровадження системи відбору персоналу, яка враховує сучасні тенденції функціонування підприємств, підвищення ролі людини в забезпеченні виробничого процесу та існуючі виклики, існує необхідність подальшого опрацювання окресленої проблеми стосовно використання потенціалу сучасних технологій, в тому числі рекрутингу, задля підвищення ефективності процесу формування кадрового потенціалу промисловості.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження особливостей використання інноваційної технології рекрутингу при формуванні персоналу на промисловому підприємстві та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності цих процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Рекрутинг здатний поєднує в єдину систему дії з «пошуку, вивчення, відбору, оцінювання й створення резерву кандидатів з метою реалізації їхніх здібностей і можливостей для досягнення цілей підприємства» [2, с. 76].

Зазначимо, що він передбачає підбір кадрів з урахуванням специфіки робочого місця і професійних та особистих якостей претендентів.

При цьому реалізація цієї технології носить зовнішній (здійснюється відповідними агентствами зі сторонніх джерел) та внутрішній (проводиться самим підприємством на основі залучення кваліфікаційного потенціалу власного персоналу) характер. Безумовно, кожен з цих шляхів має власні переваги та недоліки, а їх порівняння наведено в табл. 1.

Враховуючи означені переваги та недоліки слід констатувати, що при формуванні персоналу промислового підприємства із застосуванням такої технології представляється доцільним використання інтегрованого підходу, який дозволяє поєднати зовнішній та внутрішній рекрутинг, що дозволить підвищити ефективність та результативність процесу.

Таблиця 1

Основні переваги та недоліки зовнішнього та внутрішнього рекрутингу

	Зовнішній рекрутинг	Внутрішній рекрутинг
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> – створення додаткових можливостей для вибору кандидатів та вирішення питання кадрового забезпечення; – створення сприятливих обставин для розвитку підприємства через нові ідеї ззовні 	<ul style="list-style-type: none"> – обізнаність підприємства щодо потенціалу, кваліфікації, особистісних рис працівників; – формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; – додаткова мотивація до підвищення кваліфікації працівників; – формування передумов для подальшого кар'єрного росту молодих кадрів; – зменшення витрат на адаптацію
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> – більш значні витрати, пов'язані з залученням кадрів; – наявність ризиків зростання плинності кадрів, особливо під час випробувального терміну; – труднощі адаптації нових співробітників на підприємстві та ризики пов'язаного з цим зниження продуктивності праці 	<ul style="list-style-type: none"> – ризики демотивації для тих співробітників, які не отримали службового підвищення; – певна обмеженість у виборі кадрів; – спричинення напруженості в колективі у разі появи кількох претендентів на посаду; – обмеження припливу нових осіб із власними поглядами, навичками і досвідом; – можливість додаткових витрат на навчання персоналу, спричиненого переведенням на іншу посаду

Джерело: складено автором за даними: [10, с. 184; 11, с. 412; 14, с. 88]

Практична реалізація цього підходу здійснюється поетапно, на основі певної моделі (рис. 1).

Процес зовнішнього рекрутингу реалізується шляхом надання професійних послуг щодо пошуку та підбору персоналу на ринку праці низкою відповідних агентств.

Акцентуємо увагу на тому, що вітчизняний ринок таких послуг сьогодні динамічно розвивається та є перспективним.

Серед найвідоміших вітчизняних рекрутингових агентств, які склали ТОП-10 у 2021 році за версією порталу Recruiting.net.ua (на основі опитування HR-менеджерів, директорів з персоналу та керівників компанії) слід виокремити наступні (від першого до десятого місця): Golden Staff; Анкор; Smart Solutions; Manpower; Навігатор; Персонал Сервіс; HR Partner; IT Recruitment Solutions; Hudson; Skillers [18].

Зазначимо, що в системі рекрутингу використовуються такі методи рекрутменту, що формують відповідні послуги агентств, в тому разі і для промислових підприємств [14, с. 89; 15, с. 297; 17, с. 65]:

1. Graduate Recruitment – актуальна для компаній-лідерів технологія, спрямована на ефективну роботу щодо відбору спеціалістів початкового рівня (студентів старших курсів та випускників закладів вищої освіти).

2. Recruitment (класичний рекрутмент) – пошук претендентів (найчастіше керівництва

середньої ланки, фахівців та офісного персоналу) із використанням відносно нетрудомістких технологій без обмежень джерел пошуку та засобів залучення кандидатів.

3. Executive Search (прямий пошук) – передбачає дослідження ринку праці для масового пошуку найкращих претендентів на різні позиції (переважно менеджерів вищої ланки та ключових фахівців – висококваліфікованих професіоналів), які відповідають вимогам вакансії, що дозволяє врахувати специфіку діяльності підприємства-замовника, робочого місця, ділових та особистих якостей кандидата.

4. Exclusive Recruitment – співпраця з клієнтом на індивідуальній основі, що дозволяє підібрати кваліфікованих, психологічно сумісних кандидатів, які відповідають усім вимогам підприємства-замовника.

5. Screening (скринінг) – передбачає підбір кандидатів (переважно нижчої і середньої ланки) на основі формальних ознак (освіта, вік, стать, досвід роботи), які вивчаються замовником шляхом опрацювання резюме.

6. Head Hunting («полювання за головами») – цілеспрямований пошук ексклюзивних спеціалістів, які вже мають роботу, але представляють інтерес для замовника через ділові якості та рівень кваліфікації. Установлення відносин з такими кандидатами та їх переманювання шляхом оголошення умов, за яких він буде готовий до відповідних змін.

7. Staff Leasing (лізинг персоналу) – представлення працівників, які знаходяться у трудових відносинах із кадровою агенцією, підприємству-замовнику на умовах оренди.

8. Permanent Recruitment (підбір постійного персоналу) – постійний супровід рекрутером певного промислового підприємства з досконалим врахуванням специфіки його діяльності та вимог до персоналу.

Звертаючи увагу на значний потенціал внутрішнього рекрутингу при формуванні персоналу на промисловому підприємстві, вважаємо доцільним акцентуватись на необхідності подолання ряду перешкод. Серед основних,

з якими найчастіше стикається вітчизняна промисловість, відзначимо такі, як: відсутність системи оцінки трудових показників та рейтингу досягнень працівників, що дозволяє обґрунтовано сформувати відповідний кадровий резерв для задоволення поточних і майбутніх потреб підприємства; недостатній рівень або відсутність системи інформування співробітників стосовно існуючих вакансій за структурними підрозділами підприємства; низький рівень унормування процесів та процедур внутрішнього рекрутингу.

Дослідження вітчизняного ринку рекрутингових послуг та особливостей запровадження

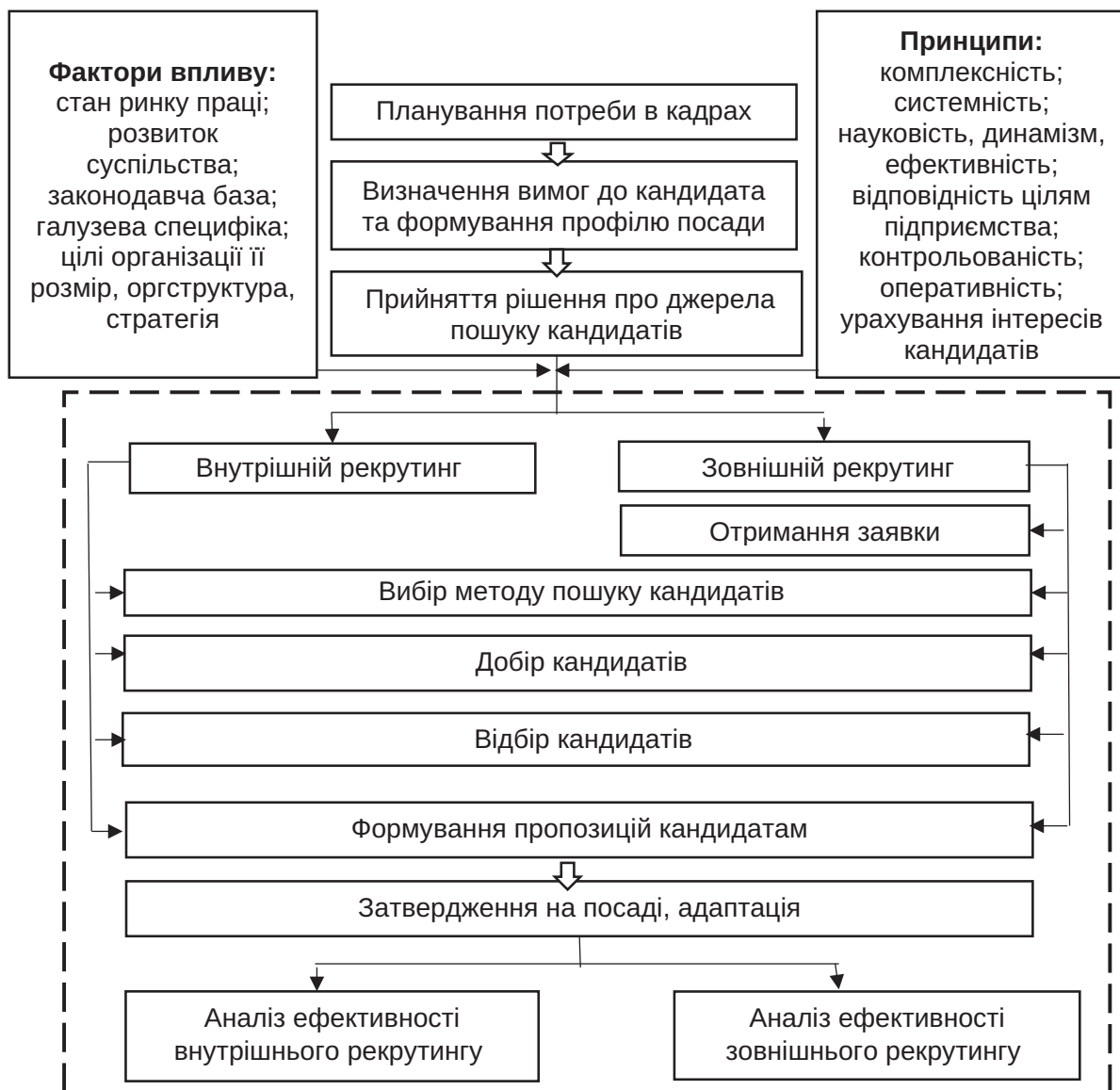


Рис. 1. Етапи формування персоналу промислового підприємства із застосуванням рекрутингу на основі інтегрованого підходу

Джерело: побудовано автором

такої технології промисловими підприємствами дозволило виокремити певні тенденції розвитку. Серед них:

- переорієнтація ряду процесів на змішаний формат, який поєднує офісну та дистанційну роботу;

- збільшення значущості соціального рекрутингу, який передбачає пошук та відбір кандидатів через соціальні мережі (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn), що, в свою чергу, підвищує вимоги до контент-маркетингу;

- зменшення ролі реклами вакансій на job-порталах та корпоративних вебсайтах, що обумовлено вимогами кандидатів мати більш правдиву інформацію про майбутнього роботодавця;

- цифровізація та автоматизація процесів, що передбачає використання цифрових технологій в практиці добору та відбору персоналу (штучного інтелекту, чат-ботів, доданої реальності, мобільних додатків тощо).

Враховуючи існуючі тенденції та тренди, вважаємо доцільним звернути увагу на напрями розвитку рекрутингу як системи формування персоналу на промисловому підприємстві. Серед основних з них:

- підвищення ефективності використання інструментів рекрутингового маркетингу на основі програмного підходу, що передбачає формування програми, яка конкретизує маркетингові заходи для певної цільової аудиторії, визначає формат взаємодії з потенційними кандидатами, передбачає дослідження ринку з визначенням відповідальних та джерел фінансування;

- реалізація заходів, спрямованих на розвиток HR-бренду промислового підприємства, створення його іміджу як успішного і надійного роботодавця;

- формування внутрішнього кадрового резерву, складання актуальної бази даних

релевантних кандидатів для задоволення поточних і майбутніх потреб в кадровій сфері;

- запровадження реферальних програм, які містять структурований набір заходів з боку промислового підприємства для пошуку фахівців через рекомендації співробітників, яким, у свою чергу, пропонуються певні винагороди;

- вживання заходів щодо подальшої автоматизації та цифровізації процесів найму персоналу: використання платформ інтерв'ювання Harqen, технологій Zoom, GoToMeeting (при підборі кадрів, оцінці претендентів, їх тестуванні), технологій Big Data, штучного інтелекту (при дослідженні та аналізі ринку праці, його сегментації) тощо.

Висновки. Правильний підбір працівників, які повинні мати необхідний рівень кваліфікації, навичок та компетенцій досягається на основі сучасних підходів, які базуються на інноваційних технологіях. Однією з них, ефективність якої доведена світовими практиками та досвідом провідних вітчизняних підприємств є рекрутинг, який має як зовнішній так і внутрішній характер. Враховуючи переваги та недоліки кожного з цих видів, при формуванні персоналу на промисловому підприємстві представляється доцільним використання інтегрованого підходу, який дозволяє поєднати зовнішній та внутрішній рекрутинг, що дозволить підвищити ефективність та результативність процесу. Дослідження існуючих тенденцій та трендів на ринку рекрутингових послуг надало можливість сформувати практичні напрями розвитку рекрутингу як системи формування персоналу на промисловому підприємстві. Однак їх запровадження потребує формування відповідних механізмів реалізації з подальшою конкретизацією дій та інструментів, що складає перспективи подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ващенко В. В. Дослідження понятійно-категоріального апарату рекрутингу на промислових підприємствах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2016. Вип. 14. С. 282–286.
2. Зленко А., Ісайкіна О., Мірошніченко Д. Особливості національного рекрутингу. *Економічний вісник університету*. 2018. № 37/1. С. 75–84.
3. Тарнавський М. І. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств : дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2018. 233 с.
4. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page Publishers, 2006. 982 с.
5. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка*. 2015. № 56. С. 138–142.
6. Voynarenko M. et al. Modeling of Controlling Activity as an Instrument of Influence on Motivation in the Personnel Management System of Industrial Enterprises. 2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). IEEE, 2020. P. 601–606.

7. Lisbeth C. HR disruption – Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*. 2019. № 22 (3). P. 207–215.
8. Романюк Л. М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf> (дата звернення: 21.09.2022).
9. Simbeck K. HR analytics and ethics. *IBM Journal of Research and Development*. 2019. 63(4/5). P. 9:1 – 9:12.
10. Свінцицька О., Богоявленська Ю., Ліханова В. Сучасні технології в управлінні розвитком персоналу та їх вплив на ефективність бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 14. С. 183–188. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/34.pdf (дата звернення: 21.09.2022).
11. Семєняк Я. С. Особливості надання рекрутингових послуг в Україні в сучасних економічних умовах. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3(23). С. 410–416.
12. Герасимова В., Чирва В. Інноваційні методи рекрутингу в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27. С. 82–86.
13. Кулакова С. Ю., Копейкіна В. В., Зотова О.М. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/47.pdf (дата звернення: 21.09.2022).
14. Лобза А.В., Клименко С.Ю. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу. *Молодий вчений*. 2016. № 5. С. 87–90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_5_25 (дата звернення: 21.09.2022).
15. Писаревська Г. І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу. *Бізнес Інформ*. 2015. № 2. С. 296–301. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_2_49 (дата звернення: 25.09.2022).
16. Волянська-Савчук Л., Чернушкіна Д., Попович І., Сторожук О. Компетентність HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 56. С. 141–148.
17. Personnel selection in the digital age: a review of validity and applicant reactions, and future research challenges / S. A. Woods et al. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2019. Vol. 29, no. 1. P. 64–77. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432x.2019.1681401> (дата звернення: 25.09.2022).
18. ТОП-15 найвідоміших рекрутингових агентств. URL: <http://www.recruiting.net.ua/ratings/36-ratings/10502--2021.html> (дата звернення: 21.09.2022).

REFERENCES:

1. Vashhenko, V. V. (2016). Doslidzhennja ponjatijno-kateghorialnogho aparatu rekrutynghu na promyslovykh pidprijemstvakh [Research of the conceptual-categorical apparatus of recruiting at industrial enterprises]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoji vlasnosti*, vol. 14, pp. 282–286. (in Ukrainian)
2. Zlenko, A., Isajkina, O., Miroshnichenko, D. (2018). Osoblyvosti nacionalnogho rekrutynghu [Features of national recruiting]. *Ekonomichnyj visnyk universytetu*, no. 37/1, pp. 75–84. (in Ukrainian)
3. Tarnavskiy, M. I. (2018). Ekonomichne otsiniuvannia ta pobudova orhaniv upravlinnia personalom pidprijemstv [Economic evaluation and construction of personnel management bodies of enterprises] : dys. kand. ekon. nauk : 08.00.04/ Natsionalnyi universytet «Lvivska politehnika», Lviv. 233 p. (in Ukrainian)
4. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers, 982 p.
5. Bazaliiska, N. P. (2015). Svitovy dosvid upravlinnia trudovoiu diialnistiu personalu v krainakh z rozvynenoju rynkovoju ekonomikoju [Global experience of managing labor activities of personnel in countries with developed market economies]. *Innovatsiina ekonomika*, 56, 138–142. (in Ukrainian)
6. Voynarenko, M. et al. (2020). Modeling of Controlling Activity as an Instrument of Influence on Motivation in the Personnel Management System of Industrial Enterprises. 2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). IEEE, p. 601–606.
7. Lisbeth, C. (2019). HR disruption – Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, no 22(3), p. 207–215.
8. Romaniuk, L. M. (2020). Analiz zarubizhnoho dosvidu shchodo formuvannia stratehii rozvytku personalu ta yoho vykorystannia na vitchyznianykh pidprijemstvakh [Analysis of foreign experience in the formation of personnel development strategy and its use at domestic enterprises]. Available at: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf> (accessed September 21, 2022). (in Ukrainian)
9. Simbeck, K. (2019). HR analytics and ethics. *IBM Journal of Research and Development*, vol. 63(4/5), p. 9:1 – 9:12.

10. Svincycjka, O., Boghojavlensjka, Ju., Likhanova, V. (2017). Suchasni tekhnologhiji v upravlinni rozvytkom personalu ta jikh vplyv na efektyvnistj biznesu [Modern technologies in personnel development management and their impact on business efficiency]. *Infrastruktura rynku*, vol. 14, pp. 183–188. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/34.pdf (accessed September 21, 2022). (in Ukrainian)
11. Sjemjenjak, Ja. S. (2016). Osoblyvosti nadannja rekrutyngovykh poslugh v Ukrajinі v suchasnykh ekonomichnykh umovakh [Features of providing recruiting services in Ukraine in modern economic conditions]. *Ekonomika i orghanizacija upravlinnja*, no. 3 (23), pp. 410–416. (in Ukrainian)
12. Gherasymova, V., Chyrva, V. (2018). Innovacijni metody rekrutyngu v suchasnykh umovakh [Innovative recruiting methods in modern conditions]. *Prychornomorsjki ekonomichni studiji*, vol. 27, pp. 82–86. (in Ukrainian)
13. Kulakova, S., Kopejkina, V., Zotova O. (2018). Upravlinnja procesom rekrutyngu na pidprijemstvakh v suchasnykh umovakh [Management of the recruiting process at enterprises in modern conditions]. *Efektivna ekonomika*, no. 1. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/47.pdf (accessed September 21, 2022). (in Ukrainian)
14. Lobza, A. V., Klymenko, S. Ju. (2016). Osoblyvosti pidboru personalu na suchasnykh ukrajinsjkykh pidprijemstvakh, tendenciji rozvytku rekrutyngu [Features of recruitment at modern Ukrainian enterprises, trends of recruitment development]. *Molodyj vchenyj*, no. 5, pp. 87–90. (in Ukrainian)
15. Pysarevsjka, Gh. I. (2015). Orghanizacija procesu zovnishnjogho rekrutyngu [Organization of the external recruiting process]. *Biznes Inform*, no. 2, pp. 296–301. (in Ukrainian)
16. Volianska-Savchuk, L., Chernushkina, O., Popovych, D., Storozhuk, I. (2020). Kompetentnist NR-pidrozdilu z formuvannia i vykorystannia innovatsiinykh tekhnolohii motyvuvannia personalu [Competence of the HR department in the formation and use of innovative technologies for motivating personnel]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, 56, 141–148. (in Ukrainian)
17. Woods S. A. et al. (2019). Personnel selection in the digital age: a review of validity and applicant reactions, and future research challenges. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 29, no. 1, p. 64–77. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432x.2019.1681401> (accessed September 25, 2022).
18. TOP-15 naividomishykh rekrutyngovykh ahentstv [TOP-15 most famous recruiting agencies]. Available at: <http://www.recruiting.net.ua/ratings/36-ratings/10502--2021.html> (accessed September 21, 2022). (in Ukrainian)