

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-66>

УДК 331.108.2

## СУЧАСНІ ПРАКТИКИ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ: АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ

## MODERN RECRUITMENT PRACTICES: ANALYSIS OF DEVELOPMENT TRENDS

**Вонберг Тетяна Вікторівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5370-5467>**Дмитрук Сергій Миколайович**кандидат економічних наук,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0958-5848>**Крочак Вероніка Сергіївна**здобувач вищої освіти,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3985-5874>**Vonberg Tetiana, Dmytruk Serhii, Krochak Veronika**  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Стаття присвячена дослідженню сучасних практик професійного добору персоналу. Визначено важливість ефективної стратегії найму у досягненні успіху та прогресуючого розвитку будь-якого підприємства. Доведено, що практика добору персоналу досліджених українських та зарубіжних компаній має ряд спільних рис, серед яких: пошук кандидатів за допомогою внутрішніх та зовнішніх джерел; активне використання соціальних мереж та інших онлайн-ресурсів; проведення співбесід та тестувань для оцінювання кандидатів тощо. Незважаючи на схожість, було виявлено, що ще не всі українські компанії автоматизували власний процес добору персоналу та не стали активними користувачами великого різноманіття digital-інструментів. На основі проведеного PEST-аналізу чинників впливу на практику добору персоналу в Україні, було виявлено як позитивні, так і негативні аспекти.

**Ключові слова:** ефективність добору, практики добору персоналу, професійний добір, рекрутинг, цифровізація рекрутингу, digital-рекрутинг.

The article is devoted to the study of modern practices of professional recruitment. It is proved that an effective recruitment strategy plays an important role in achieving success and progressive development of any enterprise, as it ensures the smooth functioning of companies, establishes workflow, ensures their competitiveness, etc. The author emphasizes the importance of assessing the effectiveness of recruitment for a company that seeks to successfully hire the best candidates. Assessment helps to identify the strengths and weaknesses of the recruitment strategy, find areas for improvement and make decisions based on the data obtained to improve the effectiveness of the selection. The main criteria for determining the effectiveness of the recruitment system include: time and cost of recruitment, quality of hired employees, staff turnover rate, and satisfaction of new employees. The analysis of domestic and international recruitment practices based on several diversified companies in this paper emphasized that Ukrainian recruitment experience is not standing still, but is developing in line with global trends. Thus, the recruitment practices of the studied Ukrainian and foreign companies have a number of common features, including, in particular: search for candidates through internal and external sources; active use of social networks and other online resources; conducting a number of interviews and tests to assess candidates, etc. However, despite the similarities, it was found that not all Ukrainian companies have automated their recruitment process and have not yet become active users of a wide variety of digital tools. Based on the PEST-analysis of external factors influencing the recruitment practice in Ukraine, both positive and negative aspects were identified. Among them, in particular, are: a full-scale war on the territory of Ukraine, a large number of competitors in the labor market, a massive outflow of qualified candidates abroad, candidates gaining new knowledge in other countries, rapid development and imple-

mentation of new recruitment technologies, and others. It is found that the recruitment practice in Ukraine currently faces a large number of significant threats, which has led to the need to develop ways to improve this practice to enable its further progressive development and effective application.

**Keywords:** recruitment efficiency, recruitment practices, professional recruitment, recruitment, digital recruitment.

**Постановка проблеми.** У сучасному бізнес-середовищі, що стрімко розвивається через призму соціоекономічних динамічних процесів, одним із найважливіших чинників успіху компанії є мистецтво добору найкращих працівників. Від того, наскільки ефективно побудовано процес добору персоналу, залежить успішне функціонування компанії в цілому, її стабільний розвиток, якість окремих робочих процесів, конкурентоспроможність на ринку тощо. Щоправда на ефективність означеного бізнес-процесу в Україні наразі впливають безліч зовнішніх чинників, які значно ускладнюють процес добору працівників, і головний з яких – повномасштабна війна, що докорінно змінила життя кожного українця та процес функціонування усіх без винятку компанії. На жаль, деякі компанії були змушені призупинити власну діяльність, а величезна чисельність кваліфікованих працівників виїхала за кордон у пошуках перш за все безпеки. Як наслідок, на ринку праці значно зросла конкуренція за талановитих фахівців і спеціалістів. Все це ще раз підтверджує актуальність обраної теми дослідження та окреслює потребу в подальших дослідженнях в напрямку аналізу сучасних практик добору персоналу задля виявлення проблемних аспектів та розробки механізму удосконалення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні існує ряд досліджень в царині добору персоналу та рекрутингу. Серед науковців, що детально вивчали проблематику професійного добору персоналу компанії та висвітлювали результати власних досліджень в своїх публікаціях, варто відзначити: Н.П. Базалійську [1], Т.І. Балановську [2], М.В. Михайліченка [2], А.В. Троян [2], С.Ю. Гончарову [3], І. Кичко [4], М. Забаштанського [4], І.О. Варіс [5; 6], О.І. Кравчук [5; 6], Г.М. Мутерко [7], Г.В. Назарову [8], Н.І. Фединець [9] тощо.

Разом із тим, незважаючи на наявні численні наукові дослідження, що розкривають різні аспекти процесу професійного добору, зокрема й через призму діджиталізації та цифровізації, на сьогодні недостатньо висвітлено питання дослідження сучасних практик добору персоналу. Особливо гостро це питання постає із урахуванням нової соціоекономічної реальності, в якій знаходиться зараз Україна.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є здійснення аналізу сучасної практики добору персоналу та, на основі цих даних, розроблення напрямів удосконалення даного бізнес-процесу менеджменту персоналу через призму діяльності українських компаній.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для дослідження сучасних практик добору персоналу на вітчизняних підприємствах харчової промисловості, було обрано корпорацію ROSHEN. Компанія має вже сформовану позитивну репутацію та дотримується високих стандартів якості у власній продукції, тож, безперечно, значний вплив на її успіх має здатність ефективно залучати кваліфікованих працівників, які відповідатимуть особливостям та потребам тих чи інших посад. Загалом процедура добору персоналу у компанії ROSHEN є доволі традиційною і починається зі збору інформації та формування профілю посади. Оголошення зазвичай розміщують на сайті компанії, порталах з працевлаштування, таких як Work.ua, Robota.ua та соціальній мережі LinkedIn. Проаналізувавши вакансії на даних платформах, було виявлено, що вимоги до кандидатів суттєво відрізняються в залежності від посади, проте спільними для більшості є такі важливі особисті якості, як відповідальність, ініціативність, вміння працювати в команді. Надалі відбувається аналіз поданих резюме. Варто відмітити, що компанія ROSHEN надає можливість особам, досвід чи навички яких не відповідають вимогам вакантних посад, залишити власні резюме разом із супровідним листом, до яких у майбутньому менеджери з персоналу можуть звернутися, якщо з'явиться відповідна вакансія. Після розгляду резюме, найвідповідніших кандидатів запрошують на співбесіду, яка може проходити у декілька етапів. Окрім того, компанія обов'язково застосовує процедуру тестування до кандидатів, змістове наповнення якої відрізняється в залежності від посад та мети оцінювання. Після прийняття рішення усім кандидатам обов'язково надається зворотній зв'язок, а тим, хто успішно пройшов всі етапи відбору, пропонується працевлаштування [10]. Таким чином, етапи добору персоналу у компанії ROSHEN є доволі традиційними, проте певною особливістю є впроваджені про-

грами стажування для студентів з можливістю подальшого працевлаштування [11].

Розглянемо практику добору персоналу у фармацевтичній галузі на прикладі компанії Фармак, що є однією з найбільших організацій у даній галузі в Україні. Послідовність добору необхідних працівників є спорідненою з попередньо розглянутою системою компанії ROSHEN, проте має певні відмінності та здобутки. Зокрема, добір персоналу у фармацевтичній компанії має свої особливості через специфіку діяльності, пов'язану з виробництвом лікарських засобів та дотриманням вимог законодавства у галузі охорони здоров'я, що й породжує високі вимоги до кандидатів. Дослідивши вакансії, розміщені компанією у соціальних мережах та робочих порталах, можна зробити підсумок, що при виборі кандидатів на вакантні посади особлива увага віддається досвіду роботи в даній галузі та рівню професійних навичок. Серед технологій добору часто зустрічається прелімінарінг [12]. Компанія Фармак не зупинилась на традиційних аспектах добору персоналу і перша серед українських фармацевтичних компаній ще до виникнення пандемії впровадила систему SAP SuccessFactors для автоматизації більшості бізнес-процесів управління персоналом, включно з модулем SAP SuccessFactors Recruiting, що був впроваджений у 2021 році [13]. Digital-епоха відкриває нові можливості у царині управління персоналом взагалі та добору персоналу зокрема [14, с. 315]. Завдяки цьому компанія значно полегшила роботу менеджерів з персоналу і скоротила часові витрати на пошук необхідних кандидатів та весь процес добору персоналу.

Яскравим прикладом розвитку у напрямку цифровізації процесу добору персоналу та продукування інновацій є мережа здорового харчування Salateira, що стала першою українською компанією в ресторанній сфері, яка впровадила співбесіди за 90 секунд за допомогою Job Bot у таких месенджерах і соціальних мережах, як Telegram, Viber та Facebook. Автоматизація одного з етапів добору персоналу дозволила компанії швидко знаходити потрібних працівників, не витрачаючи на розгляд резюме значної кількості робочого часу менеджерів з персоналу. Даний чат-бот може цілодобово проводити первинну співбесіду і відразу з декількома кандидатами одночасно, відбираючи лише тих, які мають необхідні навички та якості для тієї чи іншої посади, після чого найвідповідніші направляються на

безпосередню співбесіду з рекрутером або іншою відповідальною особою [15].

Окремого розгляду потребує практика добору персоналу в українських ІТ-компаніях, оскільки дана галузь відрізняється від інших власною специфікою робочої діяльності та наявністю постійного високого попиту на висококваліфікованих ІТ-спеціалістів, в той час як пропозиції таких фахівців на конкурентному ринку праці часто не вистачає. Професійний добір в цій сфері дещо відрізняється від класичного, адже він розвивається і змінюється відповідно до розвитку цілої сфери [16, с. 288]. Саме тому такі компанії повинні відходити від традиційних методів і технологій добору необхідних працівників та застосовувати новітні інструменти для залучення найкращих талантів. Для дослідження української практики добору персоналу в ІТ-галузі було обрано компанію EPAM Systems Ukraine, яка для залучення працівників у більшості випадків застосовує технологію «хедхантинг», адже постійно потребує висококваліфікованих професіоналів, які будуть широко обізнаними в останніх тенденціях робочої діяльності. Для розміщення вакансій компанія не використовує соціальні мережі та такі платформи, як Work.ua та Robota.ua, адже, як правило, дані ресурси не користуються високою популярністю у спеціалістів, які є потенційними кандидатами на одержання посади у EPAM Ukraine. Натомість, уся інформація про вакантні місця міститься на сайті компанії, платформі LinkedIn, ІТ-спільноті DOU та інших професійних форумах і мережах. Для пошуку необхідних працівників компанія також звертається до внутрішньої бази співробітників і рекомендацій колег та проводить різноманітні спеціалізовані заходи з найму, на яких найкращі учасники можуть пройти співбесіди і отримати пропозицію про роботу. Також варто зазначити, що у власних вакансіях компанія приділяє велику увагу опису переваг, які отримують кандидати, почавши працювати у EPAM Ukraine, адже при наявності високої конкуренції на ринку праці дуже важливо зацікавити потенційних фахівців [17].

Отже, проаналізувавши практику добору персоналу у наведених різногалузевих українських компаніях, можна помітити, що вони мають певні спільні риси: використання як внутрішніх, так і зовнішніх джерел залучення працівників, використання соціальних мереж та сайтів з працевлаштування для розміщення вакансій, комплексні вимоги до кандидатів, багатоетапний процес проведення

співбесіди, використання тестування для оцінювання компетентностей потенційних працівників тощо. Окрім того, протягом останніх років у більшості компаній помітна тенденція до автоматизації процесу добору персоналу та продукування інновацій.

Для ширшого ознайомлення з сучасною практикою добору персоналу у розглянутих галузях також варто проаналізувати досвід міжнародних компаній. До розгляду зарубіжного підприємства у галузі харчової промисловості обрано The Coca-Cola Company. Проаналізувавши оголошення про вакантні посади у The Coca-Cola Company, можна підсумувати, що вони містять у собі детальний опис обов'язків кандидатів, чіткі вимоги до рівня кваліфікації та досвіду роботи і рівня володіння тими чи іншими навичками та особистими якостями. Окрім того, компанія наголошує на важливості відповідності кандидатів її культурі та меті діяльності, що передбачає наявність у співробітників ключових моделей поведінки – зацікавленості та гнучкості. Після розгляду резюме та вибору серед них найвідповідніших кандидатів відбувається телефонний скринінг та співбесіда. Для компанії співбесіда та безпосереднє спілкування з кандидатами є найголовнішим інструментом для визначення їхньої відповідності вимогам посади, саме тому, ті претенденти, які не пройшли даний етап, звісно можуть проявити себе під час групових тестових вправ та презентацій, проте ймовірність зміни думки про їхню кандидатуру є дуже незначною. А ось обов'язковим етапом добору працівника на керівні посади є тестування кандидатів, які дадуть змогу оцінити їхні кваліфікаційні знання, комунікативні навички та поведінку у різних класичних та нестандартних робочих ситуаціях [18].

Для ознайомлення з міжнародною практикою добору персоналу у фармацевтичній галузі варто розглянути досвід компанії Johnson & Johnson. Першочерговою особливістю процесу добору персоналу у компанії є його тісна взаємодія з цінностями організації, такими як різноманітність, справедливість та інклюзивність. Johnson & Johnson неабияк цінує власне кредо, а зазначені якості повинні належати кожному потенційному співробітнику компанії [19]. Тож при доборі необхідних кандидатів, першочергова увага звертається на їхню відповідність цінностям компанії. Johnson & Johnson також використовує різноманітні як внутрішні, так і зовнішні джерела залучення персоналу. Наразі співбесіди у компанії про-

водяться лише у онлайн-режимі і мають два напрямки: або кандидат повинен надати у письмовому вигляді відповіді на ряд запитань, або ж пройти відео-інтерв'ю, що може тривати від 30 хвилин до однієї години. Також варто зауважити, що вагому роль під час співбесід компанія надає поведінковим запитанням, які дають змогу виявити як кандидати діятимуть у різних робочих ситуаціях [20].

Окремо варто розглянути досвід добору персоналу у зарубіжній IT-сфері. До розгляду було обрано компанію Adobe, яка для покращення процедури добору створила власну цифрову академію, студенти якої отримують практичний досвід роботи у компанії з подальшою можливістю офіційного працевлаштування. А для залучення найкращих працівників, Adobe охоплює практично всі джерела пошуку необхідних кандидатів. Для спрощення процесу добору персоналу компанія Adobe використовує програмне забезпечення Findem, що дозволяє автоматизувати і, відповідно, пришвидшити процес пошуку потенційних кандидатів [21]. Після розгляду резюме та відбору найвідповідніших на даному етапі претендентів на вакантну посаду відбувається попередня телефонна співбесіда, від якої залежить чи перейде кандидат до наступної співбесіди з менеджером з добору персоналу. Вже після оцінювання особистих якостей та навичок потенційних працівників, на кандидатів очікуватиме ряд тестувань, до яких відносяться рольові ігри, кодування, завдання з написання контенту та інші, в залежності від посади. Останньою є співбесіда з представниками команди, у якій міститься вакантна посада, після чого приймається рішення про прийняття чи відхилення кандидатури [22].

Таким чином, проаналізувавши досвід добору персоналу у різних вітчизняних та зарубіжних компаніях, можна зробити висновок про те, що він є доволі спорідненим. Так, серед спільних рис можна виокремити такі, як: пошук кандидатів за допомогою внутрішніх та зовнішніх джерел; розміщення вакансій на сайтах компаній, job-порталах, соціальних мережах та інших онлайн-ресурсах; проведення ряду співбесід для оцінювання кандидатів; проведення перемовин стосовно компенсацій і пільг, можливостей та інших умов працевлаштування, щоб завершити роботу над працевлаштуванням найвідповідніших кандидатів тощо. Незважаючи на ідентичність вітчизняної та зарубіжної практики добору персоналу у багатьох аспектах, вона має і певні відмінності. Так, наприклад, ще не всі україн-

ські компанії автоматизували власний процес добору працівників. Згідно з дослідженням від HURMA, частка таких підприємств становить 42,2%, в той час як у зарубіжних компаніях використання HRM-систем вже давно є поширеним явищем [23]. Відмінним є і опис вакансій: зарубіжні компанії зазвичай надають більш детальну інформацію про специфіку власної діяльності, деталізовано описують усі обов'язки на вакантній посаді, вимоги до кандидатів, принципи взаємодії з іншими співробітниками, можливості які надає організація тощо. Такий підхід забезпечує прозорість добору персоналу у компанії.

Нагадаємо, що звернення до внутрішніх джерел є економічно вигідним для компанії, адже це дає змогу заощадити на витратах коштів, часу та зусиль і, водночас, надає можливість підвищити утримання, розвиток та мотивацію вже наявних співробітників, зберегти безперервний цикл передачі навичок та знань, набутих під час роботи у компанії, не хвилюючись за їхню відсутність у кандидатів зовні. Визначити ефективність власної практики внутрішнього залучення кандидатів компанії можуть оцінивши такі фактори, як підвищення продуктивності працівників, покращення їхнього морального стану, зниження плинності тощо. Проте, якщо компанії для закриття вакантних посад застосовують у більшості випадків лише внутрішні джерела, то це не принесе ефективного результату, адже таким чином вони обмежують себе у різнобічності та внесенні у компанію нових талантів та ідей. Саме тому, поєднання внутрішніх та зовнішніх джерел пошуку кандидатів є ефективним підходом, що дозволяє як розвивати і використовувати сильні сторони співробітників, так і залучати нових кваліфікованих фахівців. Щодо зовнішніх джерел залучення кандидатів, то оцінити їхню ефективність можна за допомогою таких показників, як якість кандидатів, вартість та час найму, ініціативність та продуктивність нових працівників, рівень утримання тощо. Так, наприклад, якість кандидатів передбачає собою їхню відповідність вимогам вакантної посади, ініціативність характеризує внесення працівником нових ідей для покращення діяльності компанії, вартість найму дозволить виявити відповідність витрат на добір персоналу його якості тощо.

Важливо наголосити, що на ефективність професійного добору через призму діджитал-інновацій впливають такі чинники, як мобільні та хмарні технології, технології штучного інте-

лекту та бренд роботодавця [24, с. 82]. А обираючи дієвий метод розміщення вакансій, менеджери з добору персоналу перш за все повинні враховувати особливості потенційних кандидатів. Наприклад, для залучення молодих фахівців доцільніше буде застосовувати соціальні мережі та job-сайти, в той час як для старшого покоління можуть бути більш актуальними рекламні оголошення. Те ж саме стосується і специфіки вакантної посади: знайти висококваліфікованих IT-фахівців буде набагато легше на спеціалізованих робочих платформах, таких як DOU.ua, Djinni тощо.

Практика проведення співбесід свідчить про застосування компаніями різних методик в залежності від типу вакантної посади, цілей, які вони прагнуть досягти, можливостей та вмінь менеджерів з персоналу та інших факторів. Кожен із методів є по-своєму ефективним, якщо їх застосовувати у правильних ситуаціях. Наприклад, до структурованих співбесід варто звертатися при необхідності оцінювання великої кількості кандидатів на посади, які мають встановлені вимоги, в той час як неструктуровані співбесіди особливо ефективні тоді, коли необхідно дізнатися якомога більше інформації про кандидата. Нагадаємо, у розглянутих компаніях зазвичай проводяться декілька етапів співбесід, що дає можливість сформувати комплексну оцінку здібностей кандидатів і їх відповідності посаді.

Ефективною практикою добору персоналу у досліджуваних компаніях є і застосування різноманітних тестувань для оцінювання кандидатів, таких як тести на перевірку здібностей та технічних навичок, ситуаційні та групові завдання тощо. Результативність того чи іншого типу тестування для кожної конкретної компанії можна виміряти за різними факторами, та, зокрема, вона залежить від надійності та достовірності результатів, взаємозв'язку зі специфікою робочої діяльності, рентабельності, компонуванні з іншими методами добору персоналу та реакції кандидатів.

Вагомим внеском у досягнення ефективності власної практики добору персоналу є впровадження автоматизації процесів найму компанії. Завдяки ним менеджери з персоналу можуть значно зекономити час на рутинні завдання, при цьому приділяючи більше уваги стратегічно важливим аспектам добору. Автоматизація може бути особливо корисною для компаній з постійною необхідністю найму великої чисельності працівників, адже вона дозволяє ефективно управляти

кандидатами на основі попередньо встановлених критеріїв, дозволяючи менеджерам з добору вмiло керувати великою базою претендентів на посаду. Таким чином, автоматизація процесів добору персоналу має багато переваг, проте вона не повинна повністю замінювати людську взаємодію. Тож у даному контексті варто дотримуватися балансу для забезпечення ефективних результатів добору необхідних працівників.

Незважаючи на постійний розвиток практики добору персоналу, нині перед українськими компаніями постало багато викликів та перешкод. Повномасштабна війна в Україні призвела до непередбачуваних змін як у житті кожного українця, так і у діяльності усіх типів компаній та функціонуванні їхніх бізнес-процесів, добір персоналу, серед яких, не став виключенням. Таким чином, варто проаналізувати сучасне зовнішнє середовище практики добору персоналу в українських компаніях, за допомогою PEST-аналізу, що наведений на рис. 1.

Отже, проаналізувавши зовнішні фактори впливу на добір персоналу в Україні, можна підсумувати, що наразі практика даного бізнес-процесу у державі має більше загроз, ніж можливостей. Окрім того, вони є дуже суттєвими і впливають як на весь ринок праці, так і на подальший розвиток процесу добору персоналу в українських компаніях.

**Висновки.** Вміння знаходити та наймати кваліфікованих працівників, які відповідають цінностям, культурі та цілям компанії, стало критично важливим фактором для ефективного функціонування будь-якої організації. Однак у міру того, як ринок праці стає все більш конкурентоспроможним, а пріоритети кандидатів змінюються, традиційні методи найму перестають бути актуальними і з'являється потреба розробити шляхи вдосконалення практики добору персоналу для результативного залучення найвідповідніших кандидатів. Проаналізувавши зовнішнє середовище за допомогою PEST-аналізу, що здійснює безпосередній вплив на добір персоналу в українських компаніях, було виявлено ряд загроз, які значно впливають на ефективність та подальший розвиток практики найму працівників в Україні.

Насамперед, для вдосконалення системи добору персоналу в Україні пропонується впровадження автоматизації процесів найму працівників, адже застосування сучасних інструментів та платформ для автоматизації може значно полегшити та пришвидшити систему добору кадрів, лише примножуючи її ефективність. На сьогоднішній день існує багато популярних інтегрованих систем, які допомагають значно упорядковувати робочий час менеджерів з добору персоналу, серед яких, зокрема CleverStaff, Hurma, Zoho,

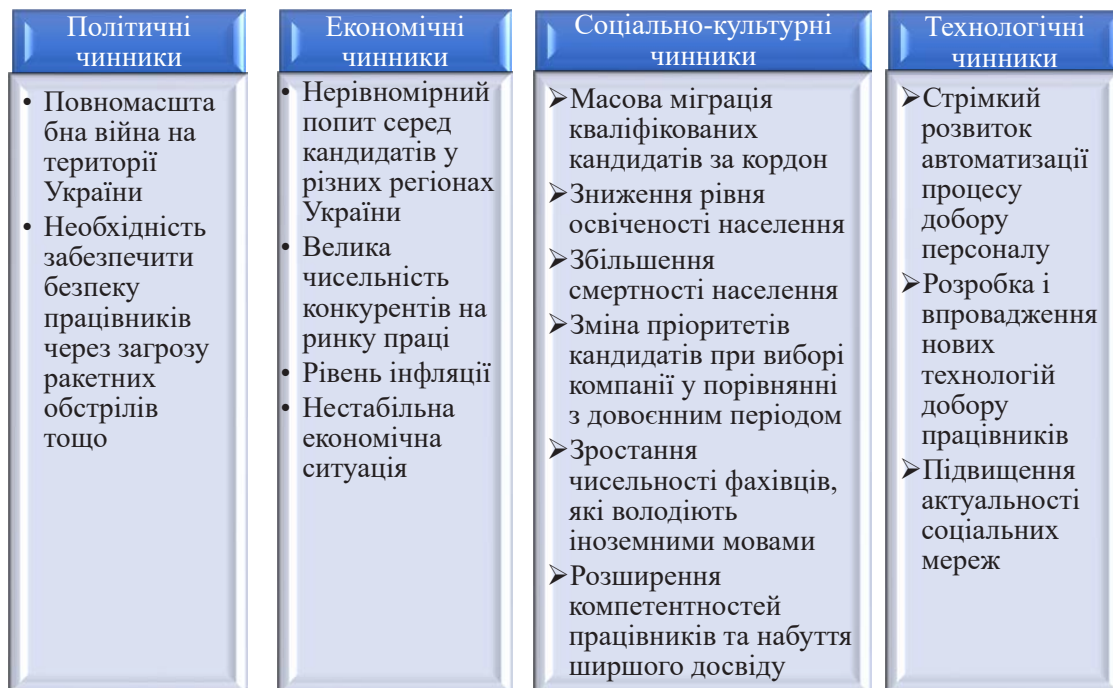


Рис. 1. PEST-аналіз практики добору персоналу в Україні

Джерело: сформовано авторами

Greenhouse, Breezy та інші. Зрозуміло, українські компанії повинні обрати ту автоматизовану систему управління кандидатами, яка відповідатиме їхнім масштабам, обсягам найму, фінансовим можливостям та бажаним функціям, і впровадити її у діяльність менеджерів з добору персоналу, що значно допоможе полегшити та пришвидшити виконання ними рутинних завдань та зосередитися на більш стратегічних аспектах найму.

Іншим напрямком удосконалення практики добору персоналу в Україні пропонується більш ширше використання соціальних

мереж, які наразі є потужним інструментом рекрутингового маркетингу. Не менш важливим напрямком вдосконалення сучасної практики добору персоналу є розвиток бренду роботодавця та соціальної відповідальності компаній, що на сьогоднішній день є особливо важливими аспектами для кандидатів при виборі місця працевлаштування. Наразі українська практика добору персоналу має багато напрямів для вдосконалення, які допоможуть їй розвиватися разом із змінами на ринку та пристосовуватися до нових реалій.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Базалійська Н.П., Кошонько О.В. Рекрутинг як інноваційна технологія формування персоналу на промисловому підприємстві за сучасних умов господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4. Т. 1. С. 22–31. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-4>
2. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
3. Гончарова С.Ю. Скринінг як технологія швидкого добору персоналу підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали міжнарод. наук.-практ. конф., Харків-Торунь, 3-4 березня 2020 р. Харків : ФОП Панов А.М., 2020. С. 159–161.
4. Кичко І., Забаштанський, М. Новітні підходи до залучення персоналу бізнес-структур в умовах цифрової економіки: економічна та соціальна ефективність. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 3(31). С. 7–18.
5. Кравчук О.І., Варіс І.О., Бідна Т.О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т.1. № 1. С. 92–110.
6. Кравчук О.І., Варіс І.О., Демешко А.С. Інноваційні технології віддаленого добору персоналу в цифровому середовищі. *Modern Economics*. 2021. № 27(2021). С. 49–60.
7. Мутерко Г.М. Інноваційні технології формування персоналу на промисловому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-2> (дата звернення: 25.07.2023).
8. Назарова Г. В. Використання засобів діджиталізації у рекрутингу персоналу підприємства. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами* : матеріали VI міжнар. наук.практ. інтернет конф. м. Луцьк, 11.12.2020 р. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ. С. 246–248.
9. Фединець Н.І., Нагорна П.М. Застосування інформаційних технологій організації набору персоналу як передумова формування позитивного іміджу підприємства. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. № 68. С. 77–84.
10. Процес відбору в компанії ROSHEN. URL: <https://www.roshen.com/ua/ua/karera/protses-vidboru> (дата звернення: 25.07.2023).
11. Програми для студентів у компанії ROSHEN. URL: <https://www.roshen.com/karera/programy-dlya-studentiv> (дата звернення: 25.07.2023).
12. Кар'єра у компанії Фармак. URL: <https://farmak.ua/career/> (дата звернення: 25.07.2023).
13. «Фармак» автоматизує процедуру підбору персоналу. URL: <https://interfax.com.ua/news/pharmacy/765375.html> (дата звернення: 25.07.2023).
14. Вонберг Т.В., Головка А.А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 313–318.
15. Номінанти і проєкти Премії 2022 року. URL: <https://hr-brand.com/projects#rec282843099> (дата звернення: 25.07.2023).
16. Вонберг Т. В., Кудименко Д. М. Особливості рекрутингу персоналу в ІТ-компаніях. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 287–292.
17. Ваша кар'єра з EPAM. URL: <https://careers.epam.ua/vacancies> (дата звернення: 25.07.2023).
18. Hiring Process. The Coca-Cola Company. URL: <https://www.coca-colacompany.com/careers/hiring-process> (дата звернення: 25.07.2023).
19. Our Credo. Johnson & Johnson. URL: <https://www.jnj.com/credo/> (дата звернення: 25.07.2023).

20. Careers. How we hire. Johnson & Johnson. URL: <https://www.careers.jnj.com/careers/how-we-hire> (дата звернення: 25.07.2023).
21. PSRP Kiran. Speed sourcing and instant analytics. URL: <https://www.findem.ai/customer-stories/adobe> (дата звернення: 25.07.2023).
22. Interviewing at Adobe. URL: <https://www.adobe.com/careers/interviewing-at-adobe.html> (дата звернення: 25.07.2023).
23. Леонова О. Порівняння HRM-систем: як обрати програму, яка підходить саме вам. 2020. URL: <https://hurma.work/blog/porivnyannya-hrm-sistem-yak-obrati-programu-yaka-pidhodit-same-vam/> (дата звернення: 25.07.2023).
24. Вонберг Т.В., Головка А.А. Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 45. С. 79–82.

## REFERENCES:

1. Bazaliyska N.P. & Koshonko O.V. (2020) Rekrutyng jak innovacijna tekhnologhija formuvannja personalu na promyslovomu pidpryjemstvi za suchasnykh umov ghospodarjuvannja [Recruiting as an innovative technology of personnel formation at an industrial enterprise under modern economic conditions]. *Visnyk Khmeljnytskogo nacionalnogho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, no. 4, vol. 1, pp. 22–31. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-4> (in Ukrainian)
2. Balanovska T.I., Mykhailichenko M.V. & Troian A.V. (2020) *Suchasni tekhnologhiji upravlinnja personalom* [Modern technologies of personnel management]: navch. posib. Kyiv: FOP Jamchyns'kyj O.V., 466 p.
3. Goncharova S.Yu. (2020) Skryning jak tekhnologhija shvydkogho doboru personalu pidpryjemstva [Screening as a technology for rapid selection of enterprise personnel]: *Suchasni problemy upravlinnja pidpryjemstvamy: teorija ta praktyka: materialy mizhnarod.nauk.-prakt.konf. – Modern problems of enterprise management: theory and practice: materials of the international scientific and practical conference*, (Kharkiv-Torun, March 3-4, 2020), pp. 159–161. FOP Panov A.M. (in Ukrainian)
4. Kichko I. & Zabashtansky M. (2022) Novitni pidkhody do zaluchennia personalu biznes-struktur v umovakh tsyfrovoy ekonomiky: ekonomichna ta sotsialna efektyvnist [New approaches to attracting personnel of business structures in the conditions of the digital economy: economic and social efficiency]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, no. 3(31), pp. 7–18. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-3\(31\)-7-18](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-3(31)-7-18) (in Ukrainian)
5. Kravchuk O.I., Varis I.O. & Bidna T.O. (2021) Tsyfrovii tekhnologii rekrutyngu personalu [Digital technologies of personnel recruitment]. *Marketynh i tsyfrovii tekhnologii – Marketing and digital technologies*, no. 1, vol. 1, pp. 92–110. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2021.7> (in Ukrainian)
6. Kravchuk O.I., Varis I.O. & Demeshko A.S. (2021) Innovatsiini tekhnologii viddaleno doboru personalu v tsyfrovomu seredovyshchi [Innovative technologies of remote recruitment in the digital environment]. *Modern Economics – Modern Economics*, no. 27(2021), pp. 49–60. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-07) (in Ukrainian)
7. Muterko G.M. (2022) Innovatsiini tekhnologii formuvannia personalu na promyslovomu pidpryjemstvi [Innovative technologies of personnel formation at an industrial enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. vol. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-2> (in Ukrainian)
8. Nazarova G.V. (2020) Vykorystannia zasobiv didzhitalizatsii u rekrutyngu personalu pidpryjemstva [The use of digitalization tools in recruiting enterprise personnel]. *Aktualni problemy upravlinnia sotsialno-ekonomichnyy systemamy: materialy VI mizhnar. nauk.prakt. internet konf. – Actual problems of management of socio-economic systems : materials of the VI international scientific and practical Internet conference*, (Lutsk, 11.12.2020), pp. 246–248. Lutsk: IVV Lutskoho NTU. (in Ukrainian)
9. Fedynets N.I. & Nagorna P.M. (2022) Zastosuvannia informatsiinykh tekhnologii orhanizatsii naboru personalu yak peredumova formuvannia pozytyvnoho imidzhu pidpryjemstva [Application of information technologies of recruitment organization as a prerequisite for the formation of a positive image of the enterprise]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky – Bulletin of LTEU. Economic sciences*, no. 68, pp. 77–84. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-68-11> (in Ukrainian)
10. Protses vidboru v kompanii ROSHEN [The selection process at ROSHEN]. Available at: <https://www.roshen.com/ua/ua/karera/protses-vidboru>
11. Prohramy dlia studentiv u kompanii ROSHEN [Programs for students at ROSHEN]. Available at: <https://www.roshen.com/karera/prohramy-dlya-studentiv>
12. Kariera u kompanii Farmak [Career at Farmak]. Available at: <https://farmak.ua/career/>



13. "Farmak" avtomatyzuie protseduru pidboru personalu ["Farmak automates the recruitment process]. Available at: <https://interfax.com.ua/news/pharmacy/765375.html>
14. Vonberg T.V. & Holovko A.A. (2020) Rekrutynh personalu v epokhu didzhytalizatsii [Recruiting personnel in the era of digitalization]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 6, pp. 313–318. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318> (in Ukrainian)
15. Nominanty i proiekty Premii 2022 roku [Nominees and projects of the 2022 Prize]. Available at: <https://hr-brand.com/projects#rec282843099>
16. Vonberg T.V. & Kudymenko D.M. (2020) Osoblyvosti rekrutynhu personalu v IT-kompaniiakh [Features of recruiting personnel in IT companies]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 7, pp. 287–292. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-287-292> (in Ukrainian)
17. Vasha kariera z EPAM [Your career with EPAM]. Available at: <https://careers.epam.ua/vacancies>
18. Hiring Process. The Coca-Cola Company. Available at: <https://www.coca-colacompany.com/careers/hiring-process>
19. Our Credo. Johnson & Johnson. Available at: <https://www.jnj.com/credo/>
20. Careers. How we hire. Johnson & Johnson. Available at: <https://www.careers.jnj.com/careers/how-we-hire>
21. PSRP Kiran. Speed sourcing and instant analytics. Available at: <https://www.findem.ai/customer-stories/adobe>
22. Interviewing at Adobe. Available at: <https://www.adobe.com/careers/interviewing-at-adobe.html>
23. Leonova O. (2020) Porivniannia HRM-system: yak obraty prohramu, yaka pidkhodyt same vam [Comparison of HRM systems: how to choose the program that is right for you]. Available at: <https://hurma.work/blog/porivnyannya-hrm-sistem-yak-obrati-programu-yaka-pidhodyt-same-vam/>
24. Vonberg T.V. & Holovko A.A. (2020) Tendentsii rozvytku rekrutynhu personalu cherez pryzmu dydzhytal-innovatsii [Trends in the development of personnel recruitment through the prism of digital innovations]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, no. 45, pp. 79–82. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-13> (in Ukrainian)