

"Rozvytok" [Development]. WikipediYa: vilna entsyklope-diia. <https://uk.wikipedia.org/wiki/Розвиток>

"Slovník ukraínskoi movy: akademichni tlmachnyi slovník" [Dictionary of the Ukrainian Language: Academic Explanatory Dictionary]. <http://sum.in.ua/s/stalj>

Sokil, O. H. "Kontseptualni osnovy staloho rozvytku v ekonomichnykh ta oblikovykh teoriakh" [Conceptual Bases of Sustainable Development in Economic and Accounting Theories]. *Efektivna ekonomika*, no. 10 (2016). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5194>

United Nations World Commission on Environment and Development (WCED). *Report of the World Commission on*

*Environment and Development: Our Common Future*. WCED. Oxford University Press, 1987.

Vare, P., and Scott, W. "Learning for a change exploring the relationship between education and sustainable development". *Journal of Education for Sustainable Development*, vol. 1, no. 2 (2007): 191-198.

DOI: <https://doi.org/10.1177/097340820700100209>

"Yokhannesburgskaya deklaratsiya po ustoychivomu razvitiyu" [Johannesburg Declaration on Sustainable Development]. UN (2002). [https://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/declarations/decl\\_wssd.shtml](https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/decl_wssd.shtml)

УДК 005.953

JEL: J20; J44; M12; M51; M59

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-257-262>

## РЕКРУТМЕНТ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ЕФЕКТИВНОГО ЗАЛУЧЕННЯ Й ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ

©2021 ЖУКОВСЬКА В. М., МИКОЛАЙЧУК І. П., МАРНЯЛО А. М., ШОМА М. С.

УДК 005.953

JEL: J20; J44; M12; M51; M59

### Жуковська В. М., Миколайчук І. П., Марняло А. М., Шома М. С. Рекрутмент як технологія ефективного залучення й онбордингу персоналу

У статті проаналізовано сутність і тенденції розвитку технології рекрутменту як технології залучення й онбордингу персоналу. Наведена авторська інтерпретація змісту рекрутменту як процесів набору, підбору, відбору персоналу та використання технологій його залучення в організації, завдяки сприянню цілого ряду позитивних факторів робочого середовища та соціально-психологічного клімату. Метою статті є теоретичне узагальнення методичних підходів до використання аналітичних інструментів ефективного рекрутменту та розробка пропозицій щодо його використання в процесі залучення й онбордингу персоналу на підприємстві. Досліджено взаємозв'язок рекрутингу із процесами залучення персоналу. Охарактеризовано головні відмінності між поняттями «підбір», «відбір» і «залучення» персоналу. Наведено характеристику головних трендів розвитку сучасної технології рекрутменту. Проаналізовано різні нововведення у стратегії відбору, оцінки й онбордингу кандидатів через відеочати, за допомогою HR-ботів. Обґрунтовано перспективи використання цифрового рекрутингу в практиці управління персоналом. Встановлено, що інструменти прогностичної аналітики в рекрутменті міжнародних компаній набувають системного використання в адаптаційному навчанні soft та hard skills кандидатів у контексті досягнення бізнес-цілей. Запропоновано показники та критерії оцінювання ефективності та результативності рекрутменту персоналу. Обґрунтовано потребу в подальших дослідженнях технології рекрутменту з урахуванням досвіду компаній.

**Ключові слова:** рекрутмент, технологія рекрутингу, залучення та відбір персоналу, онбординг персоналу, цифровий рекрутинг.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 10.

**Жуковська Валентина Миколаївна** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

**E-mail:** [valentyna2015@ukr.net](mailto:valentyna2015@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5033-711X>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/2910721/valentyna-zhukovska/>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57015495800>

**Миколайчук Ірина Павлівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

**E-mail:** [mykirina@ukr.net](mailto:mykirina@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7380-5000>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1675423/iryna-mykolaichuk/>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57315720400>

**Марняло Анастасія Михайлівна** – студентка факультету економіки, менеджменту та психології, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

**E-mail:** [markovkoaya@gmail.com](mailto:markovkoaya@gmail.com)

**Шома Марія Сергіївна** – студентка факультету економіки, менеджменту та психології, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

**E-mail:** [m\\_shoma\\_femp\\_18\\_10\\_b\\_d@knute.edu.ua](mailto:m_shoma_femp_18_10_b_d@knute.edu.ua)

UDC 005.953

JEL: J20; J44; M12; M51; M59

### Zhukovska V. M., Mykolaichuk I. P., Marnyalo A. M., Shoma M. S. Recruitment as a Technology of Effective Attraction and Onboarding of Staff

The article analyzes the essence and trends in the development of recruitment technology as a technology for attraction and onboarding of staff. The authors' interpretation of the content of recruitment as a process of attracting, picking up, and selecting staff along with the use of technologies of its involvement in the organization, thanks to the facilitation of a number of positive factors of the working environment and socio-psychological climate, is presented. The article

is aimed at theoretical generalizing the methodological approaches to the application of analytical instruments for an effective recruitment and developing proposals for its use in the course of involvement and onboarding of staff at the enterprise. The relationship between recruiting and staff attracting processes is studied. The main differences between the concepts of «picking up», «selecting» and «attracting» staff are characterized. The characterizations of the main trends in the development of modern recruitment technology are provided. Novelty in the strategy of selection, valuation and onboarding of applicants by means of video-chats, HR-bots etc. are analyzed. Prospects for the use of digital recruiting in the practice of staff management are substantiated. It is determined that the prognosis analytic instruments as part of recruitment of international companies are furthermore systematically used in the adaptation training of both soft and hard skills applicants in the context of achieving the company's business goals. Indicators and criteria for valuating the efficiency and effectiveness of staff recruitment are proposed. The need for further research of recruitment technology based on the experience of foreign countries is substantiated.

**Keywords:** recruitment, technology of recruiting, attraction and selection of staff, onboard staffing, digital recruiting.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 10.

**Zhukovska Valentyna M.** – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Management, Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

**E-mail:** valentyna2015@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5033-711X>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/2910721/valentyna-zhukovska/>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57015495800>

**Mykolaichuk Iryna P.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

**E-mail:** mykirina@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7380-5000>

**Researcher ID:** <https://publons.com/researcher/1675423/iryna-mykolaichuk/>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57315720400>

**Marnyalo Anastasiya M.** – Student of the Faculty of Economics, Management and Psychology, Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

**E-mail:** markovkoya@gmail.com

**Shoma Mariia S.** – Student of the Faculty of Economics, Management and Psychology, Kyiv National University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

**E-mail:** m\_shoma\_femp\_18\_10\_b\_d@knute.edu.ua

Сучасна практика світового рекрутменту в умовах пандемії, спричиненої COVID-19, кардинально переорієнтувала в диджитал-площину функції відбору, залучення, оцінювання кандидатів і подальшої адаптації (онбордингу). Гібридний формат роботи зумовлює постійне вдосконалення онлайн-технології в рекрутменті, щоб забезпечити конкурентну перевагу бренду роботодавця у процесі залучення найкращих кандидатів. Застосування булінгових технологій у процесі пошуку потрібного профілю фахівця, знання різних онлайн-платформ для комунікацій у соціальних мережах Facebook, LinkedIn, Telegram тощо стає необхідною навичкою рекрутерів і менеджерів з найму, що дозволяє виявити потенційних кандидатів і закрити гарячі вакансії.

Вирішуючи різноманітні стратегічні й тактичні завдання у процесі залучення кваліфікованого персоналу, менеджери компаній стикаються з питаннями ефективного впливу рекрутменту в досягненні бізнес-цілей у контексті використання аналітичних інструментів і диджиталізації процесів рекрутингу й онбордингу. Ці та інші тенденції в практиці управління обумовлюють актуальність дослідження впливу рекрутменту як сучасної технології на підвищення ефективності залучення й адаптації персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналітичний зріз контенту наукових праць з рекрутменту А. Василик та О. Іщенко, В. Вонберг і А. Головки, В. Жуковської, І. Миколайчук і А. Куценко, Г. Назарової та В. Руденко [1–5] свідчить про актуальність про-

цесів кадрового забезпечення. Перспективи умови працевлаштування HR-менеджера на ринках праці, а також методів оцінки кандидатів у контексті цифровізації рекрутингових функцій і ціннісного управління розкрито у працях Г. П'ятницької, Л. Лукашової, Л. Едвардс, Ш.Лаубі [4; 8; 9]. Науковці О. Хитра та А. Чаплій [7] та експерти ринку рекрутингових послуг [10] підкреслюють особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємством. Незважаючи на численні дослідження з даної проблематики, залишається поза увагою науковців аналіз переваг у процесі застосування технології рекрутменту в контексті залучення й адаптації персоналу, а також діагностика впливу трендів рекрутменту на результативність бізнес-процесів.

Метою дослідження є теоретичне узагальнення методичних підходів до розвитку вітчизняного рекрутменту та розробка пропозицій щодо використання технології ефективного залучення й онбордингу персоналу в практиці вітчизняних організацій.

Технологія рекрутменту пройшла тривалий період становлення та розвитку. В перекладі з французької слово «recruit» буквально означає «наймання на військову службу». Із початком інтенсивного розвитку промисловості у світі в середині ХХ століття виник дефіцит кваліфікованих кадрів, що призвело до «війни за таланти», а пізніше – інтерпретації рекрутменту як процесу набору, відбору, підбору персоналу та використання технологій його

залучення в організації завдяки сприянню системи позитивних факторів робочого середовища та соціально-психологічного клімату.

На відміну від рекрутменту поняття «рекрутинг» у сучасному бізнес-середовищі означає сукупність і послідовність процесів професійного пошуку, підбору та відбору фахівців, які максимально відповідають потребам компанії-роботодавця з мінімальними витратами ресурсів [9]. Його основною метою є своєчасне забезпечення організації працівниками в необхідній кількості та відповідної якості для досягнення поставлених підприємством цілей. У зв'язку з цим виникає потреба у створенні та реалізації в організаціях інноваційних та ефективних технологій відбору, підбору та найму персоналу. Набір нових компетентних працівників закладає фундамент майбутнього успіху компанії, а їх раціональний відбір є надзвичайно важливим етапом для організації, що формує підґрунтя поглибленої й об'єктивної діагностики кандидатів на вимогу очікувань роботодавців і приводить до їх працевлаштування та залучення.

Доволі дискусійними в науковій і практичній літературі залишаються питання уточнення змісту понять «підбір», «відбір» і «залучення» персоналу. Деякі науковці їх ототожнюють і вважають синонімами. Ґрунтовний контекстний підхід до трактування їх змісту показав, що вони є різними за етапами рекрутменту, починаючи з підбору кандидатів, їх відбору та згодом – залучення, розстановки та подальшої адаптації в колективі [2; 6].

Рекрутмент можна трактувати як вид HR-послуг (професійні послуги з пошуку, оцінки та відбору персоналу) [1–3] або діяльність щодо закриття вакансій (вакантних робочих місць) у компанії-замовника або роботодавця компетентними фахівцями, які за своїми якостями відповідають вимогам замовника. Водночас у цій статті процес залучення персоналу автори розглядають як дії HR-менеджера/рекрутера з метою задоволення потреб компаній у кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел (рис. 1).

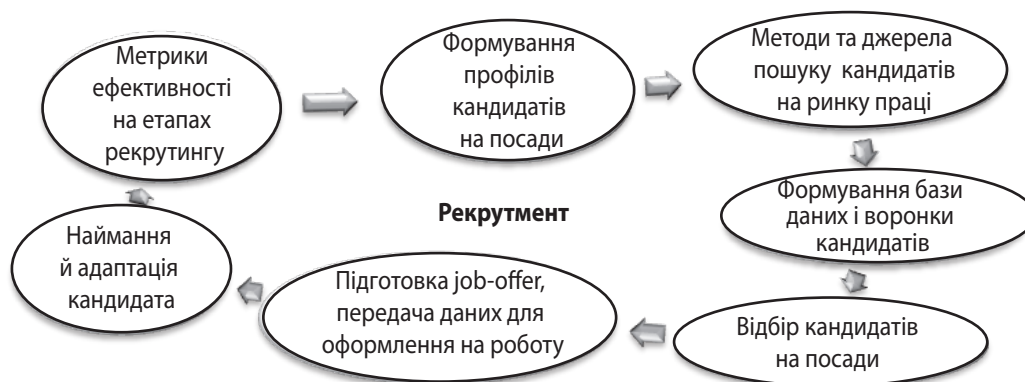


Рис. 1. Рекрутмент як процес залучення й онбордингу персоналу

Джерело: авторська розробка.

Зазначимо, що процес рекрутування вважається завершеним після того, як роботодавець зробив остаточний вибір щодо кандидата, запропонував роботу й оформив належним чином трудові відносини з ним. Цифрові тренди в рекрутменті поступово нівелюють застарілі офісні методи проведення годинних співбесід і посточікування кандидатами рішення про роботу від менеджера з найму. Водночас HR-менеджери та рекрутери зіштовхуються з численними челенджами на ринку кандидатів: постають складні завдання в закритті гарячих і вузькоспеціалізованих вакансій; недостатність компетенцій у правильному розміщенні рекламних оголошень про вакансію; велика воронка кандидатів на неправильне позиціонування оголошення вакансії; відсутність рекрутингу на нішевих сайтах тощо. Компанія, яка повноцінно використовує інструменти HR-аналітики в рекрутменті, спроможна бути більш конкурентоспроможною в напрямі забезпечення кадрових ресурсів для бізнесу, дозволяє виділити з усіх користувачів цільову аудиторію, підвищити бренд роботодавця [1; 3; 4].

Наприклад, серед новацій за останні три роки можна виділити такі: [2; 7–10]:

1. *Переведення бізнес-процесів і рекрутингу у дистанційний режим.* За даними CNBC за 2020 р., 74% керівників частину працівників переводять у режим віддаленої роботи на постійній основі або на гібридний формат роботи (офіс + дистанційний режим) і гнучкі графіки [10].
2. *Інтеграція рекрутменту та маркетингу.* Рекрутери просувають бренд компанії через таргетовану рекламу на різних платформах, беручи участь у галузевих онлайн-конференціях.
3. *Проведення співбесід за технологією відеозаявка,* тобто без присутності рекрутера через спеціальну платформу: кандидату надсилається посилання на сайт, з послідовними запитаннями, на кожне з яких він повинен відповісти протягом 30 секунд. Записане відео з кандидатом на камеру після завершення часу



- передаються системі для аналізу рекрутером.
4. *Проведення онлайн Днів відкритих дверей*, що передбачає виявлення зацікавленості кандидатів брендом роботодавця, отримання коментарів при наявності зворотного зв'язку на сайті компанії.
  5. *Гейміфікація окремих процесів рекрутменту* дозволяє визначати рівень емпатії здобувача, швидкість прийняття рішення, емоційний інтелект, рівень відповідальності та конфліктності тощо.
  6. *Нейронні мережі* використовуються для створення опису вакансії (сервіс Textio); аналіз великої кількості резюме за ключовими словами; оцінювання відповідей, міміки та жестів кандидатів на співбесідах.
  7. *Використання HR-ботів для спілкування з кандидатами на сайті або в месенджерах*, що дозволяє ефективно використовувати час рекрутера.

У швидкозмінюваному середовищі бізнесу зростає значення впливу електронного наймання на процес прийому працівників. Актуальним інструментом рекрутменту є впровадження цифрових методів у проведенні віртуально-дистанційних співбесід з кандидатами, застосування HR-ботів для відсіювання кандидатів на первинному інтерв'ю та VR-асесменту в процесі наймання й оцінки *soft skills* кандидатів.

Популярною формою електронного наймання є відеорекрутинг – інструмент, який збирає всіх кандидатів, що дозволяє систематизувати проект. Вагомим фактором його застосування є економія часу, що для бізнесу відіграє значну роль у плануванні стратегії рекрутингу. Відеорекрутинг впливає на стандартний набір завдяки можливості створювати та презентувати роботодавцям резюме претендентів на роботу у вигляді відео. В даний час це дуже популярний метод в Західній Європі, а також у Польщі, оскільки нетрадиційні підходи все більше цінуються роботодавцями.

Вагомими проблемами залишаються оцінка якості та надійності джерел пошуку кандидатів на вакантні посади, зростання витрат на використання технологій штучного інтелекту в процесі підбору й адаптації, які нівелюють рутинні процедури оцінювання претендентів та швидко аналізують дані [4].

Найбільш суттєві зміни спостерігаються в послідовності та поетапності завдань набору персоналу, серед яких головним є спілкування з кандидатами.

Використання аналітичних інструментів у рекрутменті надає ряд переваг у прийнятті раціональних рішень для менеджерів, зокрема: формалізація опису даних попиту та пропозиції кандидатів на різних job-сайтах; визначення найбільш важливих і суттєвих закономірностей за різними параметрами у вимогах роботодавців і кандидатів; формулюван-

ня ймовірних заходів з реалізації альтернативних рішень; застосування статистичних методів у різних напрямках рекрутингового процесу за певні періоди з метою планування або прогнозування потреб у працівниках і формулювання обґрунтованих висновків [2; 3; 7, 9]. З огляду на це авторами статті систематизовано та сформульовано показники та критерії рекрутменту як базових індикаторів процесів залучення, відбору й онбордингу працівників компанії.

HR-аналітика та використання економіко-математичного моделювання в рекрутменті великих міжнародних компаній виконує низку найважливіших завдань, зокрема:

- ✦ уможливає проведення статистичного аналізу формування та прогнозування використання фінансових витрат на рекрутмент;
- ✦ підвищує надійність інформаційного забезпечення процесу управління всіма видами ресурсів, у тому числі кадрових;
- ✦ дозволяє підвищити якість онбордингу працівників відповідно до потреб бізнесу, а завдяки використанню маркетингових інструментів – результативно реалізувати маркетингові інструменти позиціонування бренду роботодавця та здійснювати моніторинг усіх видів ресурсів підприємства.

Узагальнення вищевказаного рекрутменту як процесу онбордингу дозволило сформулювати оцінні критерії їх ефективності на підприємстві (табл. 1).

Нині активне використання чат-ботів у рекрутменті впроваджується через мережі Viber, Telegram, Facebook, сайти компанії завдяки таким перевагам:

- ✦ здійснення діагностики щодо відповідності кандидата вимогам посади для *research-фахівця* та рекрутера – це отримання потрібної інформації на сайті та вивільнення робочого часу на консультації з цільовою аудиторією;
- ✦ швидкість прийняття рішення щодо відбору;
- ✦ знаходження та надання персональних рекомендацій і консультацій презентування бренду компанії;
- ✦ можливість генерування лідів на основі опитувань відвідувачів сайту та потенційних кандидатів при переході з job-сайтів;
- ✦ автоматизація онлайн-підтримки кандидатів; підбір персоналу тощо [2; 9].

Варто також акцентувати увагу на результативності системи управління процесом рекрутингу з позиції використання методів статистичної та прогностичної аналітики [8; 10]. Ефективність використання цих інструментів у рекрутменті залежить від ряду таких чинників, як:

- ✦ компетентність HR-фахівців та безпосередньо команди рекрутерів, менеджерів з наймання, бізнес-аналітиків та експертів з питань статистики;

## Показники та критерії оцінювання ефективності та результативності рекрутменту персоналу

Показник	Сутність показника	Аналітична оцінка
HR-привабливість компанії	Кількість поданих резюме на кожну вакансію	Характеризує успішність роботи зі створення та підтримання позитивного іміджу роботодавця на ринку праці
	Кількість претендентів-випусників на одну вакансію	Критерій: тенденція до зростання, кількість резюме має перевищувати рівень кадрових потреб
Час відвідування (візиту) сторінки пошукачів	Кількість кандидатів, які віддали перевагу контенту певної теми сайту роботодавця	Чим цікавіший контент бренду роботодавця, тим вища ймовірність перебування потенційних кандидатів на сайті компанії/пошукових сайтах роботи сторінці. Рекрутер звертає увагу на кількість постів, яка стала об'єктом уваги найбільшої кількості кандидатів серед молоді, випусників, і кількість переходів на чат-бот щодо заповнення резюме
Кількість і контент відгуків цільової аудиторії кандидатів на подію в соціальних мережах	Кількість «лайкерів» сторінки бренду роботодавця та репостів на подію), що надають зворотний зв'язок, а також вартісна його складова	Кількість позитивних реакцій (коментарів, репостів) на подію. Пости, опубліковані в пікові години, отримують більше лайків і коментарів. Необхідно звернути увагу на контент негативних відгуків, які потребують негайного спростування або запобігання поширенню інформації, що залежить від соціальної компетентності фахівця
Вартість за клік	Співвідношення витрат на бюджет до кількості залучених кандидатів/ майбутніх працівників компанії	Ціна залучення потенційного кандидата визначає ефективність вкладених коштів на рекламу на сайтах пошуку роботи та в інших соціальних мережах
Коефіцієнт залучення персоналу	Кількість активних користувачів (працівників) сторінки сайту до загальної кількості персоналу підприємств	Показник визначає рівень співпраці персоналу підприємства у здійсненні заходів соціального маркетингу та відображає ціннісну лояльність працівників до бренду. Чим більше працівників беруть участь у поширенні інформації в мережі, тим вищий показник соціального залучення персоналу
Вартість проведення співбесіди	Час керівника, витрачений на співбесіду, грн + час працівників кадрової служби, витрачений на співбесіду, грн/кількість кандидатів, що пройшли інтерв'ю	Відображає вартість співбесіди з претендентом на посаду. Цей показник можна використати як аргумент під час обговорення необхідності проведення програм з підвищення лояльності, поліпшення умов праці. Критерій: тенденція до зниження
Вартість оплати праці рекрутерів у загальних витратах	Сума витрат на оплату праці рекрутерів / загальна сума витрат організації (грн, %)	Збільшення або зменшення частки порівнюється за аналогічний період із продуктивністю праці, рівнем отриманих доходів у разі економії на кадрових витратах. Має значення для аналізу ефективності реалізації стратегії (рішень)
Якість наймання	Чисельність прийнятих працівників, які були підвищені в посаді + кількість осіб, рейтинг (оцінка) яких зріс у звітному періоді/ загальна кількість прийнятих	Характеризує якість прийнятих рішень щодо нових працівників: наскільки вибір кандидата виявився вдалим у застосуванні наявних методів оцінки персоналу
Витрати на адаптацію працівника	Час, витрачений на адаптацію нового співробітника + час, відведений на адаптацію / середня кількість нових осіб у компанії за звітний період	Показує рівень ефективності наймання працівників ззовні. Для цього необхідно до витрат на адаптацію додати всі інші витрати, пов'язані з найманням нового працівника, і порівняти їх з витратами на наймання всередині компанії
ROI онбордингу (рівень повернення інвестицій)	(Дохід отриманий компанією в період адаптації співробітника за мінусом витрат на адаптацію) / витрати на адаптацію × 100%	Даний показник складно розрахувати для всього персоналу; дає змогу оцінити рівень віддачі працівника від вкладень у первинне навчання (адаптацію) персоналу. Критерій: понад 100%, максимізація

**Джерело:** систематизовано авторами на основі власних досліджень [3; 5] та за результатами інтерв'ю з HR-менеджерами СК «Капітал», НВП «Модуль», ТОВ «Нова Пошта», «Тойота Україна».

- ✦ організаційно-методичне забезпечення процесу формування статистичною, своєчасною й об'єктивною інформацією для прийняття оперативних управлінських рішень;
- ✦ функціональний рівень дотримання та виконання певного рівня функцій моніторингу, аналізу, прогнозування та ін.

## ВИСНОВКИ

Резюмуючи вищевикладене, доцільно зазначити, що сучасні компанії, які не розвивають свої HR-процеси, часто ризикують зробити крок назад. Галапуючі технологічні зміни у вивченні тенденцій на ринку праці, попиту та пропозицій кандидатів у бізнесі потребують від рекрутерів нових підходів до використання аналізу всіх наявних цифрових ресурсів. Доцільно зазначити, що співробітники будуть зовсім по-іншому ставитися до виконання своїх рутинних обов'язків, оскільки отримують розуміння того, наскільки їхня праця важлива для реалізації місії. Раціональний вибір стратегії рекрутменту на основі сучасних технологій вимагає досвідченої та компетентної команди та базується на двох безперечних перевагах: обмеження тривалості процесу в часі та можливість знизити витрати.

Розроблені рекомендації щодо вимірювання аналітичних показників і критеріїв оцінювання на всіх етапах рекрутменту дозволять своєчасно коригувати відхилення з метою успішного закриття вакансій найкращими кандидатами. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Василик А. В., Іщенко О. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. *Економічний простір*. 2018. № 131. С. 53–63. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/205/197>
2. Вонберг Т. В., Головка А. А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 313–318. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>
3. Жуковська В. М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації: монографія. Київ, 2018. 360 с.
4. Zhukovska, V., Piatnytska, G., Raksha, N., Lukashova, L. and Salimon, O. HR-manager: Prospects for Employment in the Labor Markets // The 3<sup>rd</sup> Eastern European Conference of Management and Economics (EECME 2021) – Sustainable Development in Modern Knowledge Society, 2021, SHS Web Conf., Vol. 111. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111101011>
5. Миколайчук І. П., Куценко А. С. Рекрутмент в системі управління персоналом підприємства. *Регіональна економіка та управління*. 2016. № 5. С. 58–62.
6. Назарова Г. В., Руденко В. О. Використання засобів діджиталізації у рекрутингу персоналу підприємства // Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали VI міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Луцьк, 11 грудня 2020 р.).

- Луцьк, 2020. С. 246–248. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/24764/1/Назарова\\_Руденко\\_Тези.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/24764/1/Назарова_Руденко_Тези.pdf)
7. Хитра О. В., Чаплій А. В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємством. *Прийомовський економічний вісник*. 2019. Вип. 4. С. 230–238. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/8313/1/39.pdf>
  8. Edwards L.-A. Culture Driven Recruiting: There is No «Talent War» if You Eliminate the Competition. Palmetto Publishing Group, 2018. 101 p.
  9. Lauby Sh. The Recruiter's Handbook: A Complete Guide for Sourcing, Selecting, and Engaging the Best Talent. Society For Human Resource Management, 2018. 288 p.
  10. Ярова М. Тренди-2021: яким буде IT-рекрутинг в Україні. URL: <https://ain.ua/ru/2021/01/05/it-recruiting-2021/>

## REFERENCES

- Edwards, L.-A. *Culture Driven Recruiting: There is No «Talent War» if You Eliminate the Competition*. Palmetto Publishing Group, 2018.
- Khytra, O. V., and Chaplii, A. V. "Osoblyvosti zastosuvannya rekrutynhu v systemi upravlinnia personalom pidpriemstvom" [Peculiarities of Recruiting Application in the Personnel Management System of the Enterprise]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, iss. 4 (2019): 230–238. <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/8313/1/39.pdf>
- Lauby, Sh. *The Recruiter's Handbook: A Complete Guide for Sourcing, Selecting, and Engaging the Best Talent*. Society For Human Resource Management, 2018.
- Mykolaichuk, I. P., and Kutsenko, A. S. "Rekrutment v systemi upravlinnia personalom pidpriemstva" [Recruitment in the Management Personnel of the Enterprise]. *Rehionalna ekonomika ta upravlinnia*, no. 5 (2016): 58–62.
- Nazarova, H. V., and Rudenko, V. O. "Vykorystannia zasobiv didzhytalizatsii u rekrutynhu personalu pidpriemstva" [The Use of Digitalization in the Recruitment of Personnel]. *Aktualni problemy upravlinnia sotsialno-ekonomichnymy systemamy*. Lutsk, 2020. [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/24764/1/Назарова\\_Руденко\\_Тези.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/24764/1/Назарова_Руденко_Тези.pdf)
- Vasylyk, A. V., and Ishchenko, O. V. "Vykorystannia sotsialnykh merezh u suchasnomu rekrutynhu Ukrainy" [Use of Social Networks in Modern Recruiting in Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 131 (2018): 53–63. <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/205/197>
- Vonberh, T. V., and Holovko, A. A. "Rekrutynh personalu v epokhu didzhytalizatsii" [Recruiting Staff in the Age of Digitalization]. *Biznes Inform*, no. 6 (2020): 313–318. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>
- Yarova, M. "Trendy-2021: yakym bude IT-rekrutynh v Ukraini" [Trends-2021: What Will Be IT Recruiting in Ukraine]. <https://ain.ua/ru/2021/01/05/it-recruiting-2021/>
- Zhukovska, V. et al. "HR-manager: Prospects for Employment in the Labor Markets". *Sustainable Development in Modern Knowledge Society*, vol. 111. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111101011>
- Zhukovska, V. M. *Sotsialnyi rozvytok orhanizatsii: potentsial, upravlinnia, innovatsii* [Social Development of the Organization: Potential, Management, Innovation]. Kyiv, 2018.