

# ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В МЕЖАХ РЕКРУТИНГУ

©2024 ОСТАПЕНКО Т. М., КУБЕЦЬКА О. М., СИДОРОВ О. А.

УДК 658  
JEL: J24; M51; O15

## Остапенко Т. М., Кубецька О. М., Сидоров О. А. Формування людського капіталу підприємства в межах рекрутингу

У статті узагальнено важливі елементи рекрутингу, що демонструє суб'єктам господарювання сучасний стан найму персоналу та буде практичною порадою підприємствам (фірмам), що тільки замислюються про сучасні методи відбору та найму персоналу. Метою статті є узагальнення досвіду найму персоналу з позиції рекрутингу (як на рівні підприємств-роботодавців, так і на рівні агентств – рекрутингових компаній). Авторами узагальнено сутність процесу рекрутингу (відбору персоналу), суб'єктний склад, значущість для підприємства, сучасні популярні варіанти відбору персоналу, сучасні рекрутингові технології, сфери бізнесу, що обслуговує рекрутинг, методи (інструменти) рекрутингу. Рекрутинг у загальному вигляді являє собою набір дій із забезпечення підприємства (роботодавця) кадрами з необхідними компетенціями – кількісне та якісне забезпечення робітниками підприємства. До суб'єктного складу рекрутингу належать: рекрутери (вони представляють рекрутингові компанії, кадрові агенції, фонди і центри, державні структури з відбору кандидатів на заміщення вакансій); працівники відділу кадрів, керівники підрозділів, в яких є вакантні місця, психологи, поліграфологи, почеркознавці, експерти й інші спеціалісти із залучення персоналу (вони представляють відповідні підрозділи підприємства або професійні структури (агентства)). Наведено переваги та недоліки внутрішніх і зовнішніх джерел набору персоналу. Поширеними варіантами пошуку роботи та відбору персоналу є: пряме звернення до роботодавця, публікація вакансій, персональні рекомендації, внутрішній кадровий резерв, нішеві ресурси для масового добору персоналу. Рекрутинговими послугами (зовнішнім рекрутментом) користуються різні сфери бізнесу: фармацевтична, ІТ-сфера, сфера фінансів, банківська та ін. Якщо розмежувати оголошення та закриття вакансій за державними рекрутинговими структурами (органами державної служби зайнятості) та приватними рекрутинговими компаніями, то державні рекрутингові структури обслуговують переважно замовлення (вакансії) державних підприємств, організацій, а приватні компанії – замовлення (вакансії) приватних суб'єктів господарювання. Незалежно від виду використовуваного рекрутингу (внутрішній, зовнішній) застосовуються одні й ті ж методи (інструменти): традиційні, додаткові та інноваційні. Володіння методикою застосування методів (інструментів) рекрутингу допомагає HR-менеджерам відібрати найкращих кандидатів на роботу. Розглянуто принципи класичного рекрутингу як переважного з позиції подолання безробіття та відбору персоналу: системність, демократизація, індивідуалізація, інформатизація, орієнтація для досягнення мети, делегування. Узагальнено пріоритетні напрями вдосконалення рекрутингової діяльності (поліпшення якості найму (ефективності роботи з відбору); прискорення найму (відбору); збільшення потоку якісних кандидатів на вакантні місця; автоматизація рекрутингових процедур; збільшення показників утримання співробітників (тобто зниження плинності та збільшення прихильності співробітників); забезпечення diversity у наймі (набір працівників за етнічними показниками, статтю, віком, досвідом тощо). Проведено аналіз кваліфікаційних характеристик керівників, спеціалістів, робітників, що дало можливість визначити основні складові затребуваного людського капіталу з позиції поділу працівників на професійні групи: управлінський персонал (інтелектуальна складова, мотиваційна, культурна, економічна, творча, освітня, професійна, екологічна, соціальна, інформаційна, використання часу); персонал з виробничої діяльності (демографічна складова, здоров'я, освітня складова, професійна (діяльна) складова).

**Ключові слова:** рекрутинг, персонал, людський потенціал, підбір персоналу, HR-фахівці, управління персоналом.

**Рис.:** 3. **Бібл.:** 8.

**Остапенко Тетяна Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедра аналітичної економіки та менеджменту, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ (просп. Гагаріна, 26, Дніпро, 49005, Україна)

**E-mail:** [ostapenko13@ukr.net](mailto:ostapenko13@ukr.net)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9292-3560>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/R-1779-2016>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210840416>

**Кубецька Ольга Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедра аналітичної економіки та менеджменту, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ (просп. Гагаріна, 26, Дніпро, 49005, Україна)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3507-0183>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/R-1386-2016>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210845069>

**Сидоров Олександр Анатолійович** – кандидат економічних наук, доцент кафедри аналітичної економіки та менеджменту, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ (просп. Гагаріна, 26, Дніпро, 49005, Україна)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3923-6611>

UDC 658  
JEL: J24; M51; O15

## Остапенко Т. М., Kubetska O. M., Sidorov O. A. Formation of the Human Capital of the Enterprise in Terms of Recruiting

The article summarizes the important elements of recruiting, which demonstrates to business entities the current state of personnel recruitment and will be practical advice for enterprises (firms) that are just thinking about modern methods of personnel selection and recruitment. The aim of the article is to generalize the experience of hiring personnel from the standpoint of recruiting (both at the level of employer enterprises and at the level of agencies, i. e. recruiting companies). The authors summarized the essence of the recruiting (recruitment) process, subject composition, significance for the enterprise, modern popular options for

recruiting personnel, modern recruiting technologies, areas of business that serve recruitment, methods (tools) of recruitment. Recruiting in its general form is a set of actions to provide the enterprise (employer) with personnel with the necessary competencies – quantitative and qualitative provision of the enterprise's workers. The subject composition of recruiting includes: recruiters (they represent recruiting companies, personnel agencies, funds and centers, State structures for the selection of candidates to fill vacancies); employees of the personnel department, heads of divisions in which there are vacancies, psychologists, polygraph examiners, handwriting experts, experts and other personnel recruitment specialists (they represent relevant divisions of the enterprise or professional structures (agencies)). The advantages and disadvantages of internal and external sources of personnel recruitment are presented. Common options for job search and personnel selection are: direct application to the employer, publication of vacancies, personal recommendations, internal personnel reserve, niche resources for mass recruitment. Recruiting services (external recruitment) are used by various areas of business: pharmaceutical, IT, finance, banking, etc. If we distinguish between the announcement and closing of vacancies by the State-owned recruiting structures (State employment service bodies) and private recruiting companies, then the State recruiting structures mainly serve orders (vacancies) of the State-owned enterprises, organizations, and private companies – orders (vacancies) of private economic entities. Regardless of the type of recruiting (internal, external), the same methods (tools) are used: traditional, additional and innovative. Knowing how to apply recruiting methods (tools) helps HR managers to select the best job candidates. The principles of classical recruiting are considered as the most important from the point of view of overcoming unemployment and personnel selection: systematization, democratization, individualization, informatization, goal orientation, delegation. The priority directions for improving recruiting activity are summarized (improving the quality of hiring, or recruitment efficiency); speeding up hiring (recruitment); increasing the flow of quality candidates for vacant positions; automating recruiting procedures; increasing employee retention rates (i. e., reducing turnover and increasing employee commitment); ensuring diversity in hiring (recruitment of employees by ethnic indicators, gender, age, experience, etc.). An analysis of the qualification characteristics of managers, specialists, and workers was carried out, which made it possible to determine the main components of the required human capital from the point of view of the division of employees into professional groups: management personnel (intellectual component, motivational, cultural, social, economic, creative, educational, professional, environmental, social, informational, use of time); personnel from production activities (demographic component, health, educational component, professional (activity) component).

**Keywords:** recruiting, personnel, human potential, personnel selection, HR specialists, personnel management.

**Fig.:** 3. **Bibl.:** 8.

**Ostapenko Tetiana M.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Analytical Economics and Management, Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs (26 Haharina Ave., Dnipro, 49005, Ukraine)

**E-mail:** ostapenko13@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9292-3560>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/R-1779-2016>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210840416>

**Kubetska Olha M.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Analytical Economics and Management, Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs (26 Haharina Ave., Dnipro, 49005, Ukraine)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3507-0183>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/R-1386-2016>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210845069>

**Sidorov Oleksandr A.** – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Analytical Economics and Management, Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs (26 Haharina Ave., Dnipro, 49005, Ukraine)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3923-6611>

В умовах сучасності (в умовах війни) питання забезпечення підприємств (фірм) персоналом бажаної якості (кваліфікації) є досить актуальним. Адже персонал володіє не лише відповідною освітою / кваліфікацією, навичками роботи, він володіє цілим набором особистісних характеристик, які є необхідними для роботодавця. Особистісні характеристики та професійні компетентності персоналу забезпечують конкурентоспроможність продукції (робіт, послуг) конкретного підприємства (фірми), визначають рівень привабливості конкретного підприємства (фірми).

Звісно, що якість відібраного персоналу перебуває в прямій залежності від ефективності роботи з його пошуку, відбору та найму. Залучення персоналу, що здатний ефективно вирішувати завдання діяльності підприємства (фірми), можливе за допомогою вміло організованого рекрутингу. Звичайно, рекрутинг персоналу є лише однією зі складових системи управління персоналом. Як правило, управління персоналом на підприєм-

ствах, у тому числі рекрутинг, зосереджене в спеціалізованих підрозділах – відділах кадрів, кадрових службах. Персонал є головним фактором ведення діяльності (бізнесу). Не кожен керівник (власник) здатен оцінити значущість персоналу, адже працівники володіють не просто здібностями використання ресурсів, а і є носіями здібності розвиватися, займатися різними видами діяльності, отримувати результат за певних умов; носіями творчого потенціалу, управлінського потенціалу, організаційного потенціалу; є носіями нових знань, інтелекту, інноваційних підходів, соціальної поведінки, що забезпечують досягнення поставленої мети підприємства (фірми).

Різні аспекти формування людського капіталу підприємства за допомогою рекрутингу висвітлювали у своїх наукових працях такі українські вчені, економісти-практики: Т. В. Вонберг, А. А. Головка, М. Г. Белопольський, Р. Д. Еренберг, О. І. Кравчук, І. О. Варіс, Т. О. Бідна, С. В. Криворучко, Г. П. Рекун, Я. С. Маліновська, К. А. Шпакович, Я. І. Юрик та

інші. Аналіз публікацій показав, що важлива роль у вказаних дослідженнях відводиться з'ясуванню сутності рекрутингу, цифровим технологіям рекрутингу персоналу, розгляду особливостей підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, узагальненню тенденцій розвитку рекрутингу тощо. Проте потребують більшого узагальнення важливі елементи рекрутингу, що продемонструє для суб'єктів господарювання сучасний стан найму персоналу та буде практичною порадою підприємствам (фірмам), що тільки замислюються про сучасні методи відбору та найму персоналу.

Метою статті є демонстрування / узагальнення для суб'єктів господарювання досвіду найму персоналу з позиції рекрутингу.

Рекрутинг дозволяє в найкоротші терміни здійснювати пошук як вузькопрофільних спеціалістів, так і масовий підбір. Рекрутинг дозволяє в найкоротші терміни здійснювати пошук таких кандидатів, які володіють потенціалом, можливістю прогресу. Рекрутинг допомагає роботодавцю в акумуляції на підприємстві (фірмі) людського потенціалу та його використанні як базового ресурсу розвитку. Рекрутинг у загальному вигляді являє собою набір дій із забезпечення підприємства (роботодавця) кадрами з необхідними компетенціями – кількісне та якісне забезпечення робітниками підприємства (рис. 1). Саме тому необхідно пропрацювати кожен елемент рекрутингу, перш ніж розпочати пошук (підбору) кандидата для заміщення відповідної посади. У цьому процесі задіяна велика кількість виконавців (HR-фахівців):

- 1) рекрутери (вони представляють рекрутингові компанії, кадрові агенції, фонди та центри, державні структури з підбору кандидатів на заміщення вакансій; це можуть бути ФОПи-рекрутери, що обирають спрощену систему оподаткування (платники єдиного податку 2–3 груп) [1]);
- 2) працівники відділу кадрів, керівники підрозділів, в яких є вакантні місця, психологи, поліграфологи, почеркознавці, експерти та інші спеціалісти із залучення персоналу (вони представляють відповідні підрозділи підприємства або професійні структури (агентства)).

HR-фахівці, по-перше, є менеджерами з управління людськими ресурсами (знаються в підборі персоналу, складають кадрову документацію, визначають потребу в персоналі тощо); по-друге, управляють людським потенціалом (проводять тренінги, семінари з адаптації працівників, проводять рольові ігри зі згуртування працівників, курси для керівників, що вступають на посаду, задіюють управлінські ідеї з мотивації, особистісного розвитку працівників, сприяння їх творчої активності, здатності самостійно приймати рішення тощо).

При підборі персоналу необхідно забезпечити роботодавця тим кандидатом на посаду, що відповідає сучасним його запитам (відповідно до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників). До складу кваліфікаційних характеристик працівників відносяться (рис. 2).

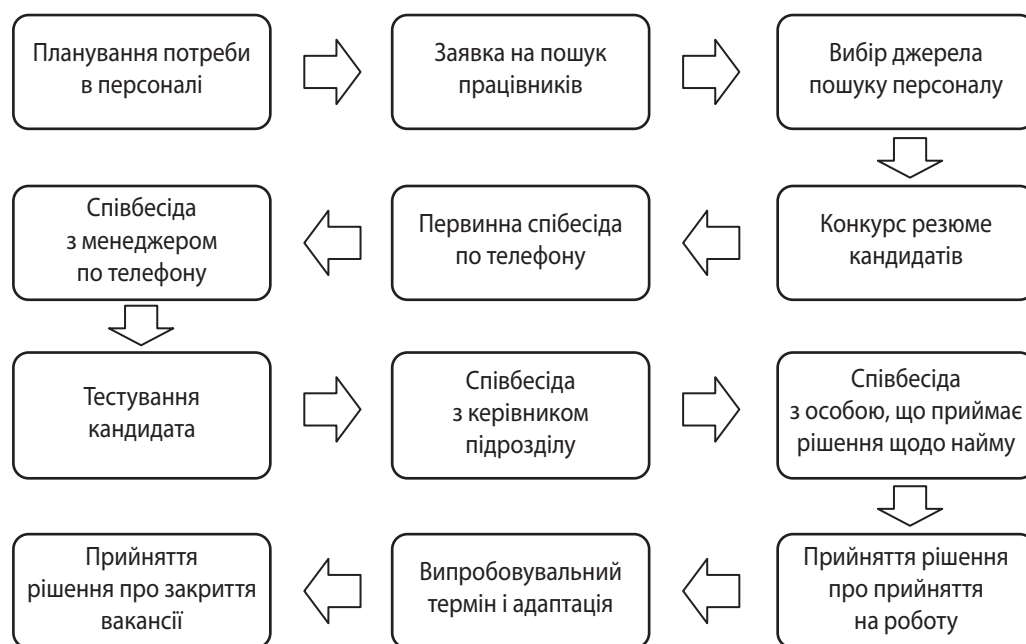


Рис. 1. Загальна схема рекрутингу

Джерело: авторська розробка.



**Рис. 2. Кваліфікаційні характеристики працівників (на прикладі керівника)**

Джерело: сформовано на основі [3].

Аналіз кваліфікаційних характеристик керівників, спеціалістів, робітників дає можливість визначити основні складові затребуваного людського капіталу з позиції поділу працівників на професійні групи:

- 1) управлінський персонал: інтелектуальна, мотиваційна, культурна, соціальна, економічна, творча, освітня, професійна, екологічна, соціальна, інформаційна, використання часу;
- 2) персонал з виробничої діяльності: демографічна, здоров'я, освітня, професійна (діяльнісна) [2].

Цей набір здібностей зумовлений потребами сучасного керівника, який бажає раціонально ви-

користувати потенціал (капітал) кожного працівника.

**П**ошук персоналу відбувається як на ринку праці, так і в організації, підприємстві, фірмі. Поширеними варіантами пошуку роботи та підбору персоналу є: пряме звернення до роботодавця, публікація вакансій (розміщення оголошень в місцях масового скупчення людей (наприклад: на вокзалах, у метро тощо). Серед каналів пошуку, що приносять кандидатів, лідирують персональні рекомендації, внутрішній кадровий резерв, публікація вакансій та нішеві ресурси для масового добору персоналу (GitHub, StackOverflow тощо). 73% кандидатів є пасивними (вони продов-

жують працювати та не ризикують змінювати роботу). Пасивних кандидатів можна знайти за рахунок мотивування для пошуку роботи (через пропозицію комфортних умов, гнучкого графіка, матеріальні мотиватори, кар'єрне зростання, запитання істинних мотивів зміни місця роботи тощо).

Рекрутингові технології постійно розвиваються. Якщо років 10 тому переважно здійснювали пошук кандидатів на вакантні місця / посади через друковані ЗМІ або сайти зайнятості, то нині поширеним джерелом пошуку стали соціальні мережі (Facebook, Instagram, Twitter). Соціальний рекрутинг набув популярності через активну залученість людей у соціальні мережі та через можливість швидкого поширення інформації. Незалежно від виду використовуваного рекрутингу застосовуються одні й ті ж методи (інструменти):

- ✦ *традиційні* (інтерв'ю, тестування, анкетування, листування та інші);
- ✦ *додаткові* (комп'ютерна/програмна діагностика здібностей кандидатів на вакантні місця / посади, безконтактна оцінка / селекція кандидатів на вакантні місця / посади по фотографії, оцінка кандидатів за почерком, оцінка емоцій кандидатів за тембром голосу, оцінка кандидатів за результатами медогляду та інші);
- ✦ *інноваційні* (HR-аналітика, мобільні застосунки, онлайн-тестування та інші).

Питання вибору методів (інструментів) допомагає HR-менеджерам (менеджерам з персоналу) відібрати найкращих кандидатів на роботу.

Трендом, який найбільш помітно впливає на ефективність найму та роботи підприємств (фірм), є переведення бізнес-процесів та рекрутингу у віддалений режим. Віддалена робота в умовах сучасності (воєнного стану) та інших обставин є очевидною. Хоча багато підприємств (фірм) працюють за гнучким графіком (офіс + дистанційний режим – за ситуацією).

**Р**екрутинговими послугами (зовнішнім рекрутментом) користуються різні сфери бізнесу: фармацевтична, IT-сфера, сфера фінансів, банківська та ін. Якщо розмежовувати оголошення та закриття вакансій за державними рекрутинговими структурами (органами державної служби зайнятості) та приватними рекрутинговими компаніями, то державні рекрутингові структури обслуговують переважно замовлення (вакансії) державних підприємств, організацій, а приватні компанії – замовлення (вакансії) приватних суб'єктів господарювання [4].

Класичному рекрутингу (внутрішньому рекрутменту) належить переважне регулювання безробіття в усіх галузях народного господарства:

промисловість, сільське господарство, енергетика, транспорт, торгівля, житлове будівництво, охорона здоров'я, сервісні галузі, управління, наука, наукове обслуговування та ін. [5].

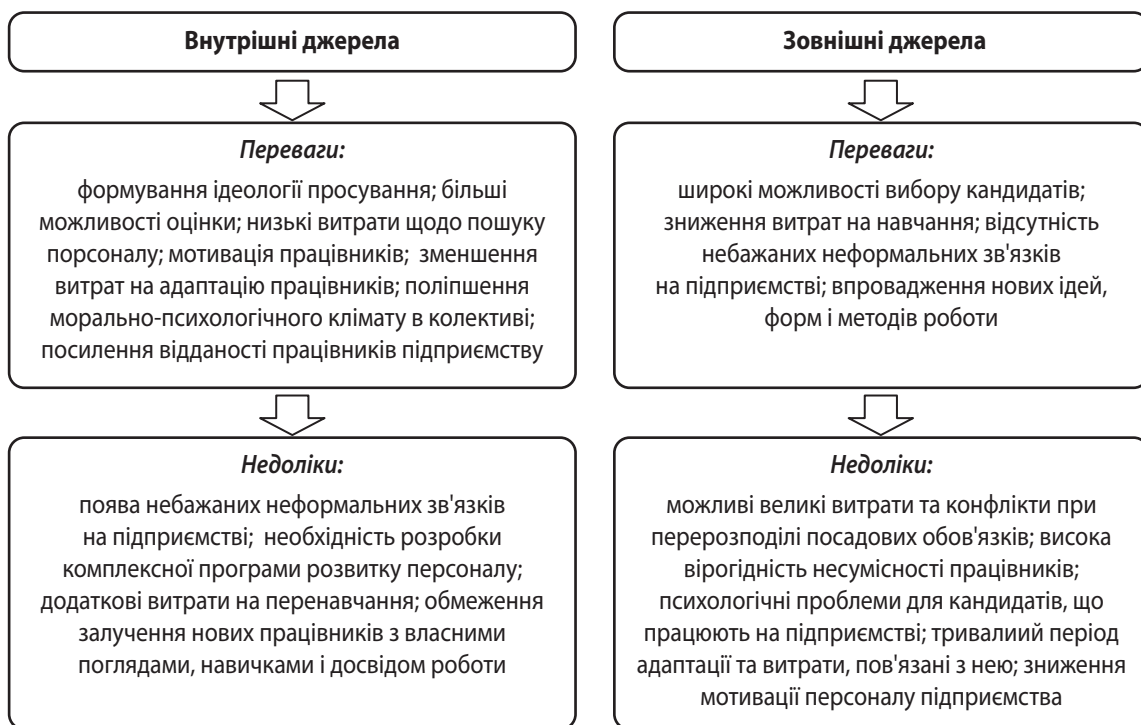
Внутрішній рекрутинг ґрунтується на ряді принципів:

1. Системність (управління персоналом охоплює всі його категорії, передбачає супровід працівників за схемою «прийом на роботу – просування по службі – звільнення з роботи»).
2. Демократизація (демократичний стиль управління; залучення працівників у процес управління підприємством; інформування працівників щодо результатів і перспектив діяльності підприємства).
3. Індивідуалізація (планування професійного та посадового зростання працівників; індивідуальний підхід до мотивації працівників; персональний підбір складу працівників з урахуванням їх здібностей та особистості).
4. Інформатизація (застосовуються сучасні технології процедур збору, передачі, обробки, зберігання, передачі інформації щодо працівників з метою прийняття кадрових рішень).
5. Орієнтація для досягнення мети.
6. Делегування (передбачає передачу керівником частини повноважень з підбору персоналу на компетентних працівників).

**З**акривши вакантні місця, завдання підприємств (фірм) – створити належні соціально-економічні, організаційно-управлінські та правові механізми збереження здоров'я персоналу, захисту трудових прав персоналу, розвитку самоорганізованості в роботі та забезпечити інше управління людським розвитком (потенціалом). Внутрішні джерела набору персоналу, як і зовнішні, на ряду з перевагами мають недоліки в їх застосуванні (рис. 3).

Управління людськими ресурсами (їх потенціалом) потребує вдосконалення рекрутингової діяльності, а саме:

1. Поліпшення якості найму (ефективності роботи з підбором).
2. Прискорення найму (підбору).
3. Збільшення потоку якісних кандидатів на вакантні місця.
4. Автоматизації рекрутингових процедур.
5. Збільшення показників утримання співробітників (тобто зниження плинності та збільшення прихильності співробітників).
6. Забезпечення diversity в наймі (набір працівників за етнічними показниками, статтю, віком, досвідом тощо).



**Рис. 3. Переваги та недоліки внутрішніх і зовнішніх джерел набору персоналу**

Джерело: сформовано на основі [6; 8].

Для збільшення потоку якісних кандидатів на вакантні місця рекрутингові компанії чи то роботодавці мають вдаватися до «вхідного рекрутингу» (*inbound recruiting*), який передбачає такі ініціативи: робота над брандом підприємства-роботодавця, контент-маркетинг зі створенням корисних та авторитетних матеріалів про підприємство-роботодавця, різноманітні рекрутингові тактики. Вхідний рекрутинг забезпечує стабільним потоком зацікавлених кандидатів.

Для збільшення потоку якісних кандидатів на вакантні місця необхідно впроваджувати мобільний трафік (реклама на мобільних телефонах, оголошення про вакансію). Понад 55% мобільного трафіку походить від покоління X (1965–1979), професійний рівень яких досить високий.

Для збільшення потоку кандидатів (поліпшення ефективності роботи з підбору) необхідно поліпшити якість найму, адже задоволеність кандидатів процесом рекрутингу підвищує прихильність потенційних працівників, формує позитивне ставлення та позитивну думку від процедури найму. За даними KellyServices та TalentLyft, 97% претендентів на вакантні місця, які отримали у фірмі «позитивний досвід спілкування» при наймі, рекомендують її іншим [7].

Рекрутингові процедури слід автоматизувати, що скоротить матеріальні витрати на найм, скоротить витрати часу HR-фахівців. Автоматизува-

ти можна ведення документації по кандидатах на вакантні місця, що є повторюваною технологічною операцією, виконуваною вручну. Автоматизувати можна й інші процеси: ярмарки вакансій, обробку резюме, скринінг, оцінку кандидатів тощо.

### ВИСНОВКИ

В умовах сучасності існує потреба у висококваліфікованих і досвідчених працівниках, що мають ціннісні орієнтири, самостійні, здатні самоорганізовуватися, креативно мислити, уміють діяти в інтересах роботодавця. Нині актуальним є масовий набір персоналу. Для залучення працівників відчувається необхідність у наймі не лише з внутрішніх джерел, а й також за допомогою зовнішнього рекрутменту. Переважаючим з позиції подолання безробіття та підбору персоналу є класичний рекрутинг (внутрішній рекрутинг). Незалежно від виду використовуваного рекрутингу застосовуються одні й ті ж методи (інструменти): традиційні, додаткові та інноваційні. Володіння методикою застосування методів (інструментів) рекрутингу допомагає HR-менеджерам відібрати найкращих кандидатів на роботу.

У підборі персоналу задіяна велика кількість HR-фахівців: рекрутери (ФОП чи юридична особа), працівники відділу кадрів, керівники підрозділів, у яких є вакантні місця, психологи, поліграфологи, почеркознавці, експерти та інші спеціалісти із

залучення персоналу. Серед популярних варіантів підбору персоналу: публікація вакансій, персональні рекомендації, внутрішній кадровий резерв, нішеві ресурси.

Рекрутингова діяльність потребує поліпшення якості найму, його прискорення, збільшення потоку якісних кандидатів на вакантні місця, введення багатьох рекрутингових процедур з ручної праці на автоматизовану, зниження плинності співробітників. Серед пропозицій з удосконалення рекрутингової діяльності пропонується використання «вхідного рекрутингу», впровадження мобільного трафіку. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Оподаткування суб'єктів підприємництва : навч. посіб. (у схемах) / за заг. ред. Н. І. Верхоглядової. Дніпро : ДДУВС, 2022. 235 с.
2. Шкода Т. Н. Взаємозв'язок людського та інтелектуального потенціалів. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. № 29. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/291>
3. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників : затв. наказом Міністерства промислової політики України від 22 березня 2007 р. № 120.. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FIN31309>
4. Семеняк Я. С. Особливості розвитку ринку рекрутингових послуг в Україні. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2. Т. 3. С. 113–117. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєив\\_2015\\_3\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєив_2015_3_2_18)
5. Словник-довідник економіста та менеджера / за ред. Н. І. Верхоглядової. Дніпро : ДДУВС, 2022. 156 с.
6. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : ЦУЛ, 2019. 468 с.
7. 7 ключових етапів процесу підбору персоналу. URL: <https://hurma.work/blog/7-klyuchovyh-etapiv-proczesu-pidboru-personalu/>
8. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.

## REFERENCES

- “7 klyuchovykh etapiv protsesu pidboru personalu” [7 Key Stages of the Recruitment Process]. <https://hurma.work/blog/7-klyuchovyh-etapiv-proczesu-pidboru-personalu/>
- Balabanova, L. V., and Sardak, O. V. *Upravlinnia personalom* [Personnel Management]. Kyiv: TsUL, 2019. [Legal Act of Ukraine] (2007). <https://ips.ligazakon.net/document/FIN31309>
- Opodatkuvannia subiektiv pidpriemnytstva* [Taxation of Business Entities] / ed., by N. Verkhohliadova. Dnipro: DDUVS, 2022.
- Shkoda, T. N. “Vzaiemozviazok liudskoho ta intelektualnoho potentsialiv” [Relationship of Human and Intellectual Potentials]. *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury*, no. 29 (2011). <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/291>
- Siemieniak, Ya. S. “Osoblyvosti rozvytku rynku rekrutynhovykh posluh v Ukraini” [Features of Recruitment Services Market in Ukraine]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, iss. 2, part 3 (2015): 113-117. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєив\\_2015\\_3\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєив_2015_3_2_18)
- Slovyk-dovidnyk ekonomista ta menedzhera* [Economist and Manager's Reference Dictionary]. Dnipro: DDUVS, 2022.
- Tsymbaliuk, S. O. *Rekrutynh personalu* [Personnel Recruitment]. Kyiv: KNEU, 2019.