

Target Scenarios of Ukraine's Development]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 2 (2020): 187-199. DOI: 10.12958/1817-3772-2020-2(60)-187-199

Nowikowa, O., Szamiloła, L., and Szastun, A. "Digital and economic development under the current conditions: scientific and methodical providing an assessment of the interaction". In *Polityczne, społeczne i ekonomiczne aspekty pandemii COVID-19 w Europie środkowej i wschodniej*, 119-130. Warszawa: Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, 2021.

Petrova, I. L. "Rynek pratsi Ukrainy: superechnosti funkcionuvannya i perspektyvy rozvytku" [Labor Market of Ukraine: Contradictions of Functioning and Prospects of Development]. *Ukraina: aspekty pratsi*, no. 3-4 (2016): 3-9. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/petrova_0001.pdf

Pyshchulina, O. "Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty" [Digital Economy: Trends, Risks and Social Determinants]. Tsentrazumkova. Kyiv, 2020. https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf

"Rabotat radi luchshego budushchego. Globalnaya komisiya po voprosam budushchego sfery truda" [Work for

a Better Future. Global Commission on the Future of Work]. Mezhdunarodnoye byuro truda. Geneva, MOP, 2019. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662472.pdf

Sariohlo, V. H. "Mikrodani u sotsialno-ekonomichnykh doslidzhenniakh. Model serednyostrovokovo prohnovuvannya popytu i propozytsii robochoi syly ta yikh dysbalansu v Ukraini (Rozdil 6)" [Microdata in Socio-economic Research. Model of Medium-term Forecasting of Labor Supply and Demand and Their Imbalance in Ukraine (Chapter 6)]. Uman: Vydavets Sochinskyi M. M., 2021. <https://ids.org.ua/arhiv/microdata.pdf>

Shvab, K. "Chetvertaya promyshlennaya revolyutsiya" [Fourth Industrial Revolution]. Moscow: Eksmo, 2016. http://ncrao.rsvpu.ru/sites/default/files/library/k_shvab_chetvertaya_promyshlennaya_revolyuciya_2016.pdf

"Ukraina 2030E – kraina z rozvynutoiu tsyvrovoiu ekonomikoiu" [Ukraine 2030E Is a Country with a Developed Digital Economy]. Ukrainskyi instytut maibutnyoho. <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-1>

УДК 331.522
JEL: M51; M59
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-261-266>

ТРЕНДИ РЕКРУТИНГУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

©2022 СКІБСЬКА К. О.

УДК 331.522
JEL: M51; M59

Скібська К. О. Тренди рекрутингу в умовах пандемії

Метою статті є дослідження змін, трансформацій у галузі рекрутингу персоналу в сучасних умовах функціонування економіки. Обґрунтована актуальність використання сучасних методів, що застосовуються в рекрутингу. Доведено, що останні трансформації у сфері рекрутингу не достатньо прораховані, вивчені й освітлені в наукових джерелах і, як наслідок, існує постійна вимога бізнесу до змін у цій сфері. Зазначено, що українські компанії зазвичай використовують стандартні методи пошуку персоналу, не застосовуючи сучасні та цільові канали пошуку, обмежуючи себе кількістю кандидатів. Розглянуто перехід рекрутингу зі стандартного до віртуального, надано рекомендації щодо віддаленої комунікації з кандидатами та розглянуто загальні правила нетикету. Запропоновано схему розподілу ролей і зон відповідальності у відділі рекрутингу у зв'язку з розвитком і виведенням нового сорсингового напрямку та роллю рекрутера в залученні кандидатів. Запропоновані рекомендації щодо побудови процесу рекрутингу в компанії, визначено фокус і ресурси. Наведений список диджитал-інструментів у процесах рекрутингу продовжує розширюватися, кожен рік виходять нові продукти та програми, які спрямовані на полегшення роботи рекрутера. І, незважаючи на це, на ринку спостерігається недостатня швидкість впровадження даних інструментів у зв'язку з тим, що це фінансові витрати, які компанії не готові нести в умовах економічної нестабільності та пандемії. Рекомендовано рекрутерам продовжувати нарощувати свої технічні навички та знання, щоб підвищувати свою професійну ефективність та відповідати змінам на ринку. Доведено, що компаніям потрібно більше приділити увагу питанню утримання співробітників, правильній побудові рекрутингової стратегії, налагодити процес навчання рекрутерів, надати всі необхідні інструменти для роботи, адже без цього вони можуть поступитися позиціями на ринку.

Ключові слова: рекрутинг, віртуальний рекрутинг, соціальні мережі, нетикет, сорсер, тренди ринку.

Рис.: 3. **Бібл.:** 9.

Скібська Катерина Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: katskibska@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5261-5483>

UDC 331.522
JEL: M51; M59

Skibska K. O. Recruiting Trends in the Context of a Pandemic

The purpose of the article is to study changes and transformations in the field of recruiting in the current conditions of the functioning of the economy. The relevance of the use of modern methods used in recruiting is substantiated. It has been proven that the latest transformations in the field of recruiting are not sufficiently calculated, studied and covered in scientific sources, hence, as a result, the constant demand of business for changes in this area. It is noted that Ukrai-

nian companies, as a rule, use standard methods of personnel search, without using modern and targeted search channels, limiting themselves to the number of candidates. The transition of recruiting from standard to virtual is considered, recommendations are provided for remote communication with candidates and the general rules of netiquet are considered. A scheme for the distribution of roles and responsibilities in the recruiting department is proposed in connection with the development and launch of a new sourcing direction and the role of the recruiter in attracting candidates. Recommendations are proposed for building a recruiting process in a company, to which should be paid more attention, determining the focus and resources. The presented list of digital instruments in the recruitment process continues to expand, every year new products and programs are released, which are aimed at facilitating the work of the recruiter. Nevertheless, the market is experiencing a slow pace of implementation of these instruments due to the fact that these are financial costs that companies are not ready to bear, in conditions of economic instability and pandemic. Recruiters are encouraged to continue to increase their technical skills and knowledge in order to increase their professional efficiency and respond to changes in the market. It has been proven that companies need to pay more attention to the issue of employee retention, the correct construction of a recruiting strategy, to establish a training process for recruiters, to provide all the necessary tools for work, because without this they can lose their positions in the market.

Keywords: recruiting, virtual recruiting, social networks, netiquet, sourcer, market trends.

Fig.: 3. **Bibl.:** 9.

Skibska Kateryna O. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: katskibska@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5261-5483>

На соціоекономічну ситуацію ринку праці на даний час впливають тривала пандемія, нестабільна ситуація в економіці, новий гібридний формат роботи працівників, територіальний розкид співробітників, процеси диджиталізації, робота в різних часових поясах та інше. Компанії змушені оперативно приймати рішення та трансформувати процеси в умовах постійних змін, налагоджувати процеси віддаленої роботи працівників, вносити зміни в корпоративні кодекси, впроваджувати більше програм, спрямованих на підтримку персоналу – як моральну, психологічну, так і матеріальну. Можливість вести роботу з будь-якої точки світу змінила та розширила межі роботи рекрутерів у компаніях, мотивувала освоювати нові методи пошуку, програми та ресурси, вивчати іноземні мови, менталітет і правила спілкування в інших країнах. Правильна кроскультурна комунікація впливає, починаючи з процесу рекрутингу та закінчуючи брендом роботодавця, на весь шлях кандидата в компанії. Це перше враження кандидата про компанію, це його рішення працювати в цій компанії, це його успішна адаптація.

Кандидати почали висувати більше вимог до роботодавця, до місця роботи та умов, ставити свій психологічний і фізичний комфорт на перше місце, що дуже ускладнило роботу рекрутерам і спонукало їх посилювати свої презентаційні навички та навички продажів.

Режим віддаленої роботи змусив компанії оперативно впроваджувати корпоративні канали зв'язку, вводити нові комп'ютерні програми, вирішувати питання інформаційної безпеки та навчання персоналу, необхідних навичок і знань. Процес рекрутингу не залишився осторонь, диджиталізація активно входить у цю ділянку роботи у вигляді чат-ботів, спеціалізованих продуктів, які дозволяють обробляти великі масиви даних і полегшують життя рекрутера. Про автоматизацію рекрутингу, штучний інтелект, роботизацію докладно написано в роботі Василик А. В. і Купріян М. В. «Сучасні тренди в процесах добору

персоналу в нових соціоекономічних умовах» [1, с. 202–203].

Нестача кваліфікованого персоналу призвела до того, що компанії змушені переглядати свої внутрішні рекрутингові процеси, приділяти більше уваги бренду роботодавця, відслідковувати показники задоволеністю роботою персоналу, переключати свій фокус на утримання персоналу.

Основною метою даного дослідження є аналіз трендів, які спостерігаються у сфері рекрутингу та мають вплив на процеси підбору персоналу та роботу з потенційними кандидатами.

Тренд 1. Продовження пандемії, брак кваліфікованих фахівців на ринку, розвиток гібридної зайнятості персоналу тощо призвело до того, що рекрутинг у 2021 р. став віртуальним. За оцінками LinkedIn, 81% рекрутерів, менеджерів з пошуку та підбору персоналу прийняли віртуальний рекрутинг як даність. А 70% вважають його новим стандартом і вивчають правила нетикету [2]. Все більша кількість рекрутерів була змушена визнати це і почати опановувати нові канали пошуку персоналу, здобувати нові навички, включно із засобами віддаленої комунікації, та вивчати правила ділового мережевого етикету. Правила комунікацій у мережі не прописані та строго не регламентовані, але існують певні рекомендації, і рекрутер має знати та володіти основами спілкування і суворо дотримуватися їх у роботі.

Основні рекомендації у спілкуванні в соціальних мережах:

- ✦ повага особистого часу та простору співрозмовника;
- ✦ повага до особистості;
- ✦ неконфліктне спілкування;
- ✦ вміння дотримуватися домовленостей;
- ✦ чесність.

Пропонуємо розглянути коротку характеристику щодо кожної рекомендації.

1. Повага особистого часу та простору співрозмовника.

Перший контакт з кандидатами рекомендовано починати з листа, який складається з самопрезентації рекрутера, опису змісту звернення й уточнення каналів зв'язку та часу для спілкування, які є найкращими для кандидата. Особисті дзвінки без попереднього погодження в наш час вважаються порушенням особистих меж і можуть бути сприйняті вашим співрозмовником негативно, що не сприяє встановленню контакту.

2. Повага до особистості.

Для рекрутера не повинно бути жодної різниці, яку посаду займає кандидат. У спілкуванні рекрутер використовує звернення на ім'я, демонструє повагу до думки та рішення співрозмовника, вмie підлаштуватися під формат спілкування, здатен переходити на мову співрозмовника. Всі ці прийоми допоможуть налагодити процес комунікацій і перевести спілкування в довгостроковий формат. Після негативного досвіду спілкування з рекрутером більше 40% кандидатів, імовірно, перестануть розглядати вакансії від цієї компанії та можуть поділитися цією інформацією з іншими кандидатами, таким чином завдати шкоди бренду роботодавця. З іншого боку, позитивний досвід кандидата (*positive candidate experience*) напpямy збільшує кількість та якість потенційних кандидатів у компанію, лояльність і залученість співробітників, які працюють зараз в компанії, і приводить до підвищення якості та ефективності їх роботи.

3. Неконфліктне спілкування.

Рекрутер у ході встановлення контакту повинен демонструвати готовність до ведення діалогу, бути готовим до компромісів, мати здатність контролювати гнів, не відповідати на провокації та не вступати в конфлікти. Неприпустима й інша крайність: перехід на особистість, посилення конфліктної ситуації. Потрібно утриматися від необдуманих дій і слів, пам'ятати, що все спілкування фіксується та може бути використане проти самого ж рекрутера чи компанії. Варто завжди пам'ятати, що рекрутер є обличчям компанії, більшість кандидатів вважають, що якщо припустима конфліктна поведінка рекрутера в компанії, то це є нормою для інших співробітників і відображенням корпоративної культури та цінностей компанії.

4. Вміння дотримуватися домовленостей.

Вміння дотримуватися домовленостей викликає довіру до рекрутера та сприяє побудові довгострокових відносин. Оперативне реагування на листи від кандидатів, пошук відповідей на питання, надання зворотного зв'язку та додаткової інформації – все це сприяє чесним та ефективним переговорам і співпраці в майбутньому. У разі відсутності необхідної інформації для прийняття рішення, або якщо роль рекрутера є посередницькою в процесі переговорів, і в нього немає повноважень для прийняття рішення, потрібно інформувати про це кандидата та призначити нові терміни та дедлайни. Питання зворотного

зв'язку в рекрутингу на українському ринку праці є доволі болючим тому, що велика частка кандидатів не отримує відповіді зовсім, або вона є доволі формальною, що не допомагає кандидатам у розвитку своїх сильних або виправленні слабких сторін.

5. Чесність.

Потрібно розуміти, що рекрутери переважно прагнуть працювати чесно та виконувати зобов'язання перед своїми кандидатами і замовниками, бо це частина роботи, яка має вплив на їхню репутацію. Дуже важливо, щоб рекрутер демонстрував кандидатам свою відкриту позицію у співпраці. Це викликає повагу та довіру, приводить до більш ефективних комунікацій і результатів. Якщо рекрутер у ході співбесіди вже прийняв рішення відмовити кандидату, краще не витратити свій і кандидата час, а одразу повідомити йому про своє рішення, надати кандидату у рекомендації, які допоможуть йому в майбутньому отримати роботу.

Стратегії ефективної комунікації змінилися, і щоб процес взаємодії був успішним, рекрутеру потрібно бути уважним і намагатися враховувати переваги кандидата в каналах спілкування.

Продовжимо розглядати процеси змін у рекрутингу на ринку праці.

Тренд 2. Сьогодні важливою частиною у процесі рекрутингу є планування (як короткострокове, так і довгострокове) найму персоналу. Середній термін закриття вакансії збільшується у зв'язку з проблемами на ринку праці та нестачею кваліфікованого персоналу, що призводить до проблем із закриттям вакансій у короткий термін. В Україні незначна частина компаній задоволена своєю рекрутинговою стратегією, більшість компаній хоче внести зміни до такої стратегії, але не знає, як це зробити. Нові рекрутингові стратегії мають бути спрямовані на утримання співробітників у компанії, на поліпшення показників найму персоналу, на використання різноманітних каналів пошуку та залучення кандидатів, з урахуванням різної географії роботи, національності, віку та статі співробітників.

Тренд 3. Рекрутер у наш час є брендом своєї компанії. До його функціональних обов'язків входить презентація вакансії та компанії, супровід кандидата по конкурсу, підтримка його інтересу до вакансії, надання необхідної інформації та інше. Інтерес кандидата залежить від того, наскільки добрими є навички рекрутера в просуванні, продажах, рекламі, комунікації в роботі з кандидатом. Для правильного вибудовування взаємин із кандидатом рекрутер має володіти професійними навичками ведення переговорів та продажу, вміти працювати із запереченнями кандидатів, знати свою цільову аудиторію, вміти «розмовляти» з нею, використовувати ефективні ка-

нали зв'язку. Для цього рекрутер повинен отримати додаткове навчання, тісно співпрацювати з відділом маркетингу та відділом продажів, щоб у майбутньому виконувати цю роботу самостійно (рис. 1).

Тренд 4. Ми можемо спостерігати продовження створення «полегшення» каналів зв'язку з кандидатами, спрощення першого контакту кандидата з компанією. Компанії починають переходити із закритої позиції на побудову відкритих та ефективних каналів зв'язку з кандидатами, створюють свої сторінки в соціальних мережах, використовують у роботі чат-боти, скорочують час відповіді кандидату, збільшують кількість точок контактів з кандидатами. І надалі цей тренд буде тільки набирати обертів.

Тренд 5. Соціальний рекрутинг є досить розповсюдженим на цей момент, і більшість рекрутерів і компаній активно використовують цей канал пошуку кандидатів [4]. Одним із найефективніших методів залучення кандидатів є публікації перших осіб компаній, лідерів думок, оскільки вони забезпечують ширші охоплення та відгуки від кандидатів. На жаль, в Україні є компанії, які досі дотримуються закритої позиції щодо публічності та під час пошуку кандидатів використовують консервативні канали пошуку, таким чином обмежуючи себе у виборі кандидатів [5]. Більшості компаніям необхідно прискорити процес освоєння даного каналу пошуку персоналу, продовжити професійне навчання своїх рекрутерів, співробітників і перших осіб роботи з цим ресурсом. Таким чином компанії зможуть залучати сильних кандидатів у компанію та посилювати бренд роботодавця на ринку.

Соціальні мережі – один із головних інструментів рекрутера у 2021 р., його рекомендовано використовувати:

- ✦ для пошуку середнього та вищого рівня персоналу;
- ✦ для пошуку спеціалістів у вузькій сфері діяльності;
- ✦ для пошуку кандидатів в ІТ-сфері;

- ✦ для пошуку в профільних цільових групах;
- ✦ для пошуку молоді та студентів без досвіду роботи;
- ✦ для розміщення вакансій на сторінках компанії;
- ✦ для розміщення вакансій на робочих сторінках рекрутера або перших осіб компанії та лідерів думок.

Тренд 6. У зв'язку з нестачею на ринку кваліфікованого персоналу, який перебуває в активному пошуку роботи, компанії планують завчасно вибудувати відносини з кандидатами, які наразі не шукають роботу. Це потрібно для стратегічного рекрутингу, щоб у той момент, коли кандидат прийме рішення шукати нову для себе роботу, він спершу розглянув пропозицію по роботі від цієї компанії. Для цього все більше компаній вводить посаду сорсера у відділ рекрутингу, до функціональних обов'язків якого входить пошук пасивних кандидатів і встановлення з ними першого контакту. Після отримання резюме кандидата сорсер передає резюме рекрутеру, який продовжує роботу з кандидатом на більш професійному рівні (рис. 2).



Рис. 2. Склад відділу рекрутингу

Джерело: складено на основі [2].

Тренд 7. Процес автоматизації, диджиталізації, використання штучного інтелекту продовжує набирати обертів у великому та середньому бізнесі [6]. Усі повторювальні операції повинні бути автоматизовані, що забезпечить економію робочого часу працівника. Успішна автоматизація бізнес-процесів дає можливість компаніям бути більш конкурентоспроможними на ринку, тому вони будуть змушені постійно вивчати це питання та продовжувати активно використовувати нові технологічні досягнення. Для рекрутера зараз існує багато професійних автоматизованих програм, які дозволяють йому не витратити час і ресурси на ре-

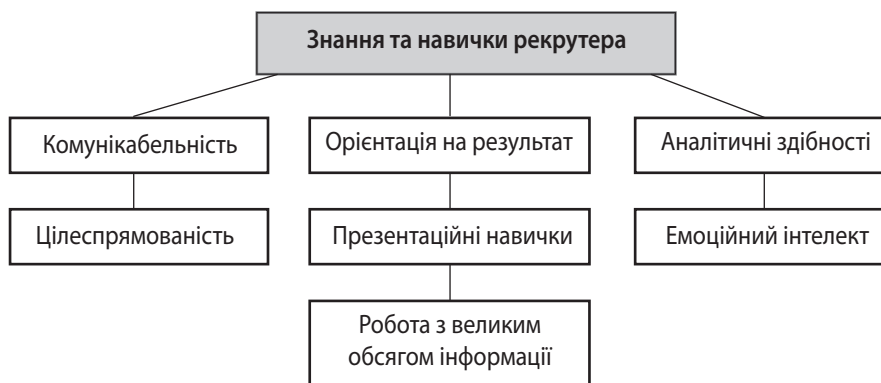


Рис. 1. Знання та навички рекрутера

Джерело: складено на основі [3].

гулярні дії. З кожним роком ці програми стають дедалі зручнішими та комфортнішими, «заточеними» під потреби та зміни у сфері рекрутингу.

Тренд 8. Спрощення та скорочення процесів найму настільки актуальне зараз, що багато компаній були змушені реструктурувати свої внутрішні процедури найму дуже швидко. Зараз активно обговорюється процедура найму одного дня (*One Day Offer*), коли кандидат на вакансії молодшого та середнього рівня може за один день пройти всі етапи співбесіди і відбору в компанії та в результаті отримати пропозицію роботи на руки в один день. Ця процедура має свої плюси та мінуси, але в умовах гострої нестачі кваліфікованих фахівців вона набуває все більше прихильників. Це вимагатиме від рекрутера високої організованості, планування, оперативності у вирішенні завдань, але дозволить скоротити час на закриття вакансії.

Тренд 9. Понад 50% кандидатів не мають навичок, які необхідні бізнесу в даний час. Згідно з дослідженням консалтингової компанії McKinsey 83% HR найчастіше хотіли б бачити у кандидатів розвинутими такі навички, як вирішення проблем і робота в команді, яка на даний момент зазнає трансформації [7]. В умовах пандемії, коли співробітники працюють на домашніх офісах, швидкість виконання завдань, здатність приймати самостійно рішення та навички вирішення проблем дуже сильно впливають на виконання поставленого завдання та досягнення результату бізнесом. Компаніям довелося терміново впроваджувати нові правила роботи в команді, враховуючи їхнє місцезнаходження, різницю в часі, віці, вихованні та багато іншого, допомагати тим співробітникам, яким дуже важливий особистий контакт і робота в колективі. Рекрутер є частиною цього процесу, і тому перед ним стоїть ще більша кількість викликів, як знаходити кандидатів, які відповідають всім вимогам компанії.

Отже, рекрутингові процеси зазнають змін, трансформуються, і компанії доходять висновку, що

утримання працівників на даний момент набагато ефективніше й економічно вигідне. Тому більшість компаній змінює свій фокус уваги на побудову індивідуальних і тісних відносин зі своїми співробітниками, побудову мотиваційних працюючих програм, спрямованих на підвищення рівня мотивації кандидата [8]. Також компанії перебудовують свої рекрутингові стратегії з урахуванням пандемії, швидкості розвитку технологій та з огляду на онлайн-комунікації, без прив'язки до місця роботи та графіка. Професія рекрутера трансформується та потребує розвитку нових скілів, постійного професійного зростання, набуття нових знань в інших сферах діяльності. Автоматизація та використання штучного інтелекту продовжує набирати обертів, але при цьому людські відносини не втрачають своєї актуальності у зв'язку з нестачею спілкування під час пандемії та роботи вдома (рис. 3).

Щоб відповідати рівню зростання та швидкості впровадження штучного інтелекту в бізнес-процеси, рекрутери мають бути технічно підкованими та постійно підвищувати свою компетентність. В умовах постійних змін рекрутер повинен займати проактивну позицію, бути гнучким, постійно навчатися та відстежувати всі зміни на ринку, оскільки питання рекрутингу буде актуальним для бізнесу й у 2022 році. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Василик А. В., Купріян М. В. Сучасні тренди в процесах добору персоналу в нових соціоекономічних умовах. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 200–207. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-200-207>
2. 11 рекрутингових трендов 2021 года, которые стоит учесть в бизнесе. URL: <https://ain.ua/ru/2021/03/21/11-trendov-v-rekrutinge-2021/>
3. Новицька І. 10 пазлів до портрету ідеального рекрутера. URL: <https://hurma.work/blog/09-2021-10-pazliv-do-portretu-idealnogo-rekrutera/>
4. Василик А. В., Іщенко О. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. *Еконо-*

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ	
Пошук і підбір персоналу	чат-боти
	автоматизована система пошуку в соціальних мережах
	роботи
	автоматизоване розсилання вакансій
	просування вакансій
Процес онбордингу й адаптації	чат-боти
Навчання та розвиток	тренер-бот
Управління талантами	алгоритм просування кар'єри

Рис. 3. Інструменти штучного інтелекту в рекрутингу

Джерело: складено на основі [9].

- мічний простір*. 2018. № 131. С. 53–63. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/205/197>
5. Столярук Х. С., Харенко М. О. Аналіз проблем пошуку та залучення персоналу організації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 319–328. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-319-328>
 6. 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>
 7. Soft skills for a hard world / McKinsye Quarterly. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/five-fifty-soft-skills-for-a-hard-world>
 8. Щетініна Л., Рудакова С., Данилевич Н., Полиця З. Управління залученістю персоналу: концепція та оцінювання. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 1. С. 151–158. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.151
 9. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2. С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>

REFERENCES

- Bei, H. V., and Sereda, H. V. "Transformatsiia HR-tehnolohii pid vplyvom tsyvrovizatsii biznes-protseviv" [HR-technologies Transformation Influenced by Digitalization of Business Processes]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 2 (2019): 93-101. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>
- Novytska, I. "10 pazliv do portretu idealnogo rekrutera" [10 Puzzles for a Portrait of the Perfect Recruiter]. <https://hurma.work/blog/09-2021-10-pazliv-do-portretu-idealnogo-rekrutera/>
- "Soft skills for a hard world". McKinsye Quarterly. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/five-fifty-soft-skills-for-a-hard-world>
- Shchetinina, L. et al. "Upravlinnia zaluchenistiu personalu: kontsepsiia ta otsiniuvannia" [Personnel Employment Management: Concept and Evaluation]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 1 (2021): 151-158. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01.151
- Stoliaruk, Kh. S., and Kharenko, M. O. "Analiz problem poshuku ta zaluchennia personalu orhanizatsii" [Analyzing the Problems In Search for and Recruitment of the Organization's Staff]. *Biznes Inform*, no. 6 (2020): 319-328. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-319-328>
- 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. 10 (2018): 200-207. <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/205/197>
- Vasylyk, A. V., and Kupriian, M. V. "Suchasni trendy v protseakh doboru personalu v novykh sotsioekonomychnykh umovakh" [The Current Trends in Recruitment Processes in the New Socio-Economic Conditions]. *Biznes Inform*, no. 10 (2021): 200-207. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-200-207>
- 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>
- "11 rekrutingovykh trendov 2021 goda, kotoryye stoit uchest v biznese" [11 Recruiting Trends in 2021 to Consider in Business]. <https://ain.ua/ru/2021/03/21/11-trendov-v-rekrutinge-2021/>