

*Тематична рубрика: Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*  
УДК 005.95/96 : 331.108.2

**Хитра О.В.**

кандидатка економічних наук, доцентка  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3558-749X>

**Khytra Olena**

The Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

## **ПРОФЕСІЙНИЙ ДОБІР ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ РЕКРУТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

### **PROFESSIONAL SELECTION OF PERSONNEL AT ENTERPRISES OF THE HOSPITALITY INDUSTRY USING MODERN RECRUITMENT TECHNOLOGIES**

*У статті охарактеризована специфіка здійснення професійного добору персоналу на підприємствах індустрії гостинності з урахуванням особливих вимог до працівників, які забезпечують задоволення туристично-рекреаційних потреб сучасної людини. Досліджені основні елементи й принципи системного підходу до підбору і відбору персоналу, встановлені взаємозв'язки професійного добору з іншими функціями управління персоналом в індустрії гостинності. Увага акцентується на тому, що професійний добір на підприємствах індустрії гостинності відбувається у контексті особливого соціокультурного середовища, під впливом філософії гостинності і передбачає оцінювання емоційного інтелекту кандидатів, їх комунікаційної, часової та конфліктної компетентності. Обґрунтована точка зору, що процес професійного добору може стати більш гнучким та ефективним завдяки використанню рекрутингових технологій, що поширюються у цифровому середовищі ринку праці. Доведена доцільність формування бази рекрутерської інформації та складання профілю посади; наведені показники, за якими можна оцінювати ефективність наймання персоналу.*

**Ключові слова:** *індустрія гостинності, професійний добір, профіль посади, рекрутерська інформація, цифровий рекрутинг.*

*The management of human capital at enterprises of the hospitality industry begins with the stage of balanced professional selection of employees, who are the subject to special requirements, taking into account the sociocultural component of the professional environment. The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological provisions and provide practical recommendations for improving the professional selection procedure at enterprises of the hospitality industry using recruiting technologies that are distributed in the digital environment of the modern labor market. Such methods as abstract and logical for clarifying the essence of key concepts; system approach for establishing the elements and principles of recruitment and selection of personnel and clarifying the relationship between professional selection and other functions of personnel management; comparison for studying the advantages and disadvantages of different approaches to the organization of professional personnel selection; analysis and synthesis for assessing prospects of improving professional selection procedures due to the introduction of the recruiting function; hypothetical and deductive for formulating and testing the hypothesis about the expediency of applying recruiting technologies have been used in the course of the study. Professional selection at enterprises of the hospitality industry takes place in the context of the philosophy of hospitality and involves evaluating, in addition to purely professional traits, the emotional intelligence of candidates, their communication, time and conflict competence. The point of view that the process of professional selection can become more flexible and efficient due to the use of recruiting technologies that are spreading in the digital environment of the modern labor market has been grounded. The methods of gamification and immersion in virtual reality, which contribute to the early adaptation of employees to the new professional environment have been offered for wider application. The feasibility of forming a database of recruiting information and compiling a job profile has been proven; the indicators that can be used to evaluate the effectiveness of hiring personnel have been proved. The practical significance of the obtained results is that due to the presence of unique job profiles and the development of communication links with recruiting agencies, it is possible to optimize the procedure of professional personnel selection at domestic enterprises of the hospitality industry.*

**Key words:** *hospitality industry, professional selection, job profile, recruiting information, digital recruiting.*

**Постановка проблеми.** Індустрія гостинності – сфера, яка інтенсивно еволюціонує у складі галузей сервісу та прогресує разом з ними [1, с. 104]. Гостинність ґрунтується на шанобливому ставленні людини до людини на засадах гуманізму, людяності, поваги до гідності [2, с. 117], що підкреслює особливу роль людського чинника в означеній сфері діяльності. У сучасних умовах господарювання підприємства індустрії гостинності повинні брати до уваги такі тенденції, як гармонізація інтересів суспільства і людини, зростання ролі соціокультурного чинника, гуманізація управління, формування клієнтоорієнтованого сервісу тощо. Для цього необхідний відповідний механізм управління, важливою складовою якого є управління людським капіталом, що розпочинається з етапу виваженого професійного добору працівників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку індустрії гостинності досліджуються багатьма науковцями. Зокрема, Ю.Я. Опанащук [1] узагальнив теоретико-методологічні підходи до визначення корпоративної культури як управлінського ресурсу в індустрії гостинності. В.В. Любарець [2] розглядає гостинність як продукт розвитку соціокультурного середовища. Г.А. Гарбар [3] виконала теоретичну концептуалізацію моделі туристичної діяльності України, що базується на філософії гостинності.

Проблеми і перспективи удосконалення професійного добору персоналу (у т. ч. із залученням інструментів рекрутингу) також досліджуються багатьма вченими. Зокрема, І.Ю. Жилиєва [4] дослідила передумови виникнення рекрутингу як інструмента з підбору персоналу. Дослідженню методології підбору персоналу та визначенню тенденцій розвитку рекрутингу присвячена публікація А.В. Лобзи і С.Ю. Клименко [5]. А.В. Холодницька узагальнила досвід практичного використання сучасних технологій підбору персоналу [6]. Г.І. Писаревська дослідила етапи та оцінювання ефективності процесу внутрішнього рекрутингу [7]. Р.О. Винничук охарактеризувала особливості підбору персоналу в системі талант-менеджменту організації [8].

Г.М. Мутерко [9], Л.Д. Водянка, Д.В. Ратушняк, О.О. Лусте [10], І.Г. Шелюжак, З.І. Кобеля [11], Т.В. Вонберг, А.А. Головка, С.М. Дмитрук, В.С. Крочак [12; 13], Ю.В. Великий, К.Л. Нетудихата, К.Д. Русанова [14] розглянули інноваційні методи пошуку персоналу. О.І. Кравчук, І.О. Варіс, А.С. Демешко, Т.О. Бідна проаналізували тенденції розвитку віддаленого добору персоналу [15], а також виконали систематизацію теоретико-прикладних аспектів цифрової трансформації рекрутингу [16]. О.В. Грідін окреслив сучасні тенденції і перспективи розвитку ринку рекрутингових послуг в Україні [17]. Питанням визначення ефективності підбору персоналу присвячені наукові праці таких вчених: Р.М. Федоряк, Ю.В. Гончаров [18; 19], Ю.Ю. Омельченко [20] та ін.

Втім, незважаючи на наявність низки досліджень, залишається актуальним питання удосконалення процесу професійного добору на підприємствах індустрії гостинності, з огляду на особливі вимоги до персоналу, що виконує професійні завдання в умовах клієнтоорієнтованості та культурного розмаїття, і об'єктивну необхідність напрацювання комунікаційних каналів з рекрутинговими агенціями в умовах діджиталізації.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних положень і надання практичних рекомендацій щодо удосконалення процедури професійного добору на підприємствах індустрії гостинності з використанням рекрутингових технологій, що поширюються у цифровому середовищі сучасного ринку праці.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для успішної діяльності підприємства велике значення має забезпечення його найкращими працівниками, які здобули відповідний рівень освіти, мають стійкі моральні цінності, досвід практичної роботи, є компетентними, відповідальними і креативно ставляться до своїх трудових обов'язків, постійно підвищують кваліфікацію, прагнуть духовного та культурного розвитку.

Розвиток індустрії гостинності в Україні ставить нові вимоги до форм та методів управління персоналом, у т. ч. інструментів професійного добору в означеній галузі. Професійний добір – це забезпечення підприємства

працівниками, які наділені бажаними професійними й особистісними рисами, відповідають встановленим вимогам, здатні якісно та своєчасно виконувати завдання й досягати поставлених цілей [21, с. 288].

Системний підхід до підбору і відбору персоналу реалізується за наявності низки елементів та дотримання ряду принципів (рис. 1), в яких, крім іншого, має бути врахована специфіка індустрії гостинності:

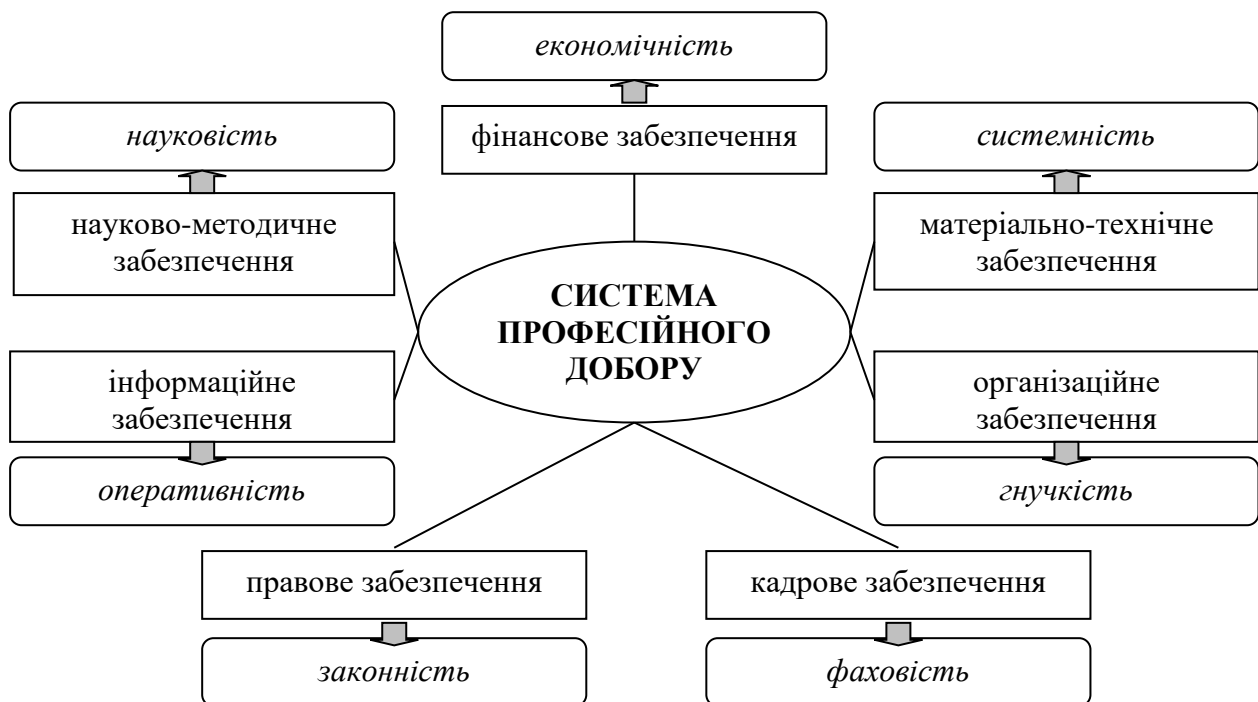


Рис. 1. Елементи й принципи системного підходу до підбору і відбору персоналу на підприємствах індустрії гостинності

*Джерело: складено і доопрацьовано авторкою на основі [22, с. 63]*

- науково-методичне забезпечення, що дозволяє створювати оригінальні або використовувати вже наявні наукові розробки у сфері добору персоналу;
- фінансове забезпечення, тобто обґрунтування, планування й виділення коштів, необхідних для проведення підбору та відбору персоналу;
- матеріально-технічне забезпечення, що передбачає наявність організаційної техніки для збору й опрацювання інформації про претендентів;
- організаційне забезпечення, що передбачає реалізацію сучасних принципів поділу праці, спеціалізацію та кооперацію у службі персоналу;
- інформаційне забезпечення, тобто отримання всієї можливої інформації про претендента, збір інформації про особливості робочого місця й колектив, формалізація інформації для зіставлення та перевірки;

– правове забезпечення, що передбачає чітке дотримання нормативних положень у роботі з персоналом;

– кадрове забезпечення, яке передбачає наявність кваліфікованих працівників у службі персоналу, які спроможні виконати вищезазначений спектр робіт [22, с. 63].

Отже, професійний добір є однією з основних функцій управління персоналом, від якісного виконання якої залежить ефективність діяльності підприємства індустрії гостинності (рис. 2).

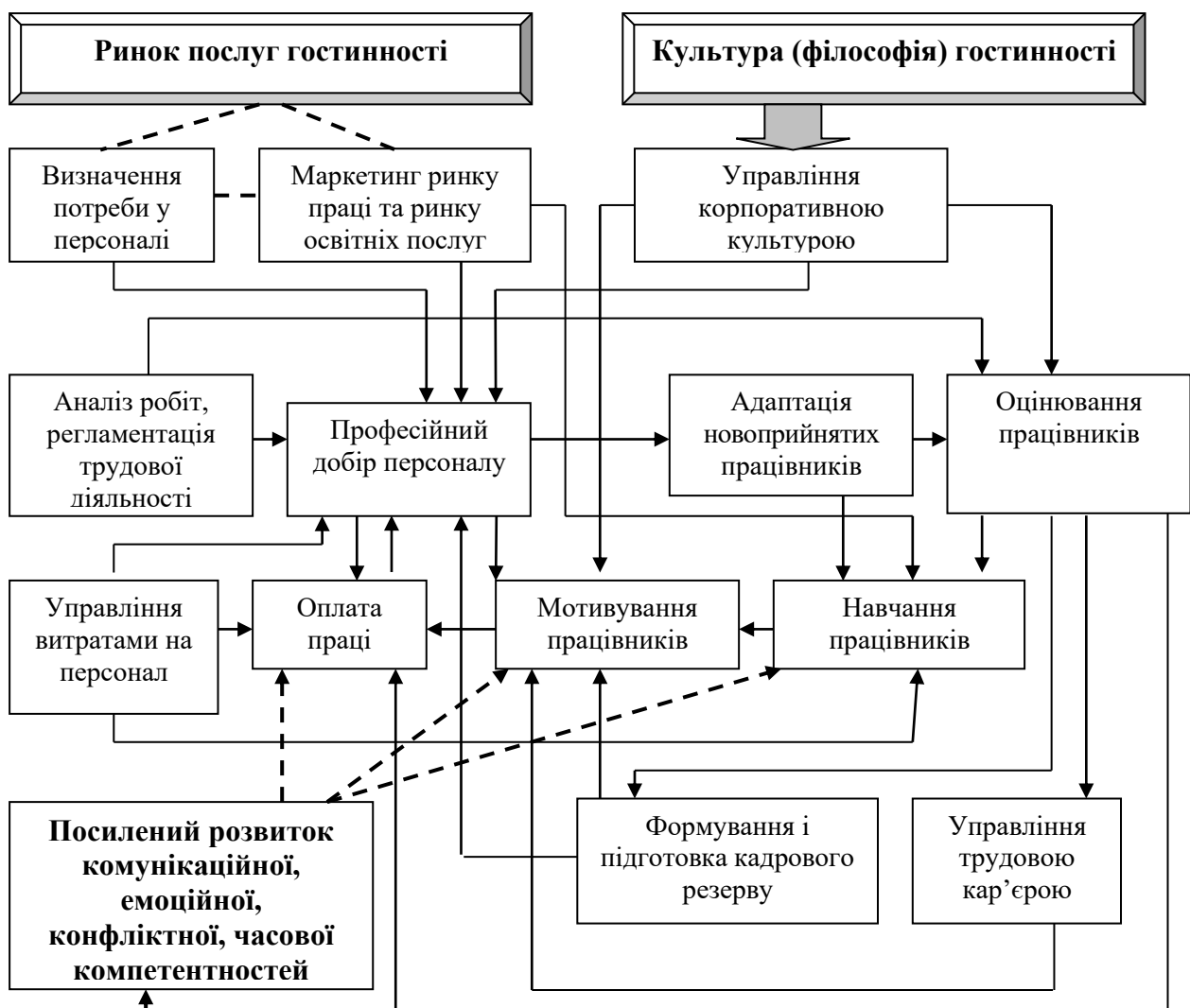


Рис. 2. Взаємозв'язки професійного добору з іншими функціями управління персоналом в індустрії гостинності  
Джерело: доопрацьовано авторкою на основі [21, с. 288]

Варто зауважити, що професійний добір на підприємствах індустрії гостинності відбувається у контексті особливого соціокультурного

середовища. У найбільш широкому розумінні під культурою гостинності розуміють конкретно-історичний рівень гостинності, що складається з рівня матеріальної бази, яка забезпечує надання послуг туристам, у поєднанні з особливостями поведінки приймаючої сторони, яка проявляє себе через ставлення до приїжджих і в якій відбиваються певні культурні норми, поширені у цьому суспільстві [3, с. 47]. Гостинність охоплює культуру поведінки, культуру обслуговування, культуру спілкування, зовнішній вигляд, службовий етикет, моральні принципи й норми, професійні знання, уміння і навички, а також основні аспекти соціальної, професійної культури [1, с. 107]. Організаційна культура підприємства гостинності – це потужний стратегічний інструмент, який дозволяє координувати дії усіх структурних підрозділів для досягнення спільних цілей, а також надає можливість створити гідні умови праці, виявити здібних співробітників, ефективно розподіляти функції та відповідальність, мотивувати на кар'єрне зростання [1, с. 105].

Потребу в персоналі підприємства індустрії гостинності задовольняють у процесі наймання персоналу на вакантні посади, що являє собою низку дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють рисами, необхідними для досягнення цілей підприємства (рис. 3). Пошук кандидатів відбувається за допомогою різних методів: серед працівників підприємства; шляхом опитування співробітників щодо наявності рекомендацій; надання інформації у кадрові агентства і центри зайнятості; розміщення оголошень у ЗМІ й Інтернеті; пошук серед випускників ЗВО; прямий пошук.

Пошук на зовнішньому ринку праці означає спрямування пропозицій щодо працевлаштування до всіх бажаючих; його перевагою є ймовірність появи в організації компетентних кандидатів, не пов'язаних жодними умовностями, які можуть привнести принципово нові підходи до виконання службових обов'язків. Пошук претендентів на внутрішньому ринку праці означає пропонування працівникам організації змінити місце роботи. Перевагою є поінформованість організації щодо кваліфікації, особистісних рис, потенціалу і реальних результатів своїх працівників. При цьому

зменшуються витрати на адаптацію, поліпшується моральний клімат в колективі та посилюється відданість працівників підприємству. Можливим недоліком цього підходу є те, що він обмежує приплив нових людей з власними поглядами, навиками і досвідом роботи [24, с. 78].

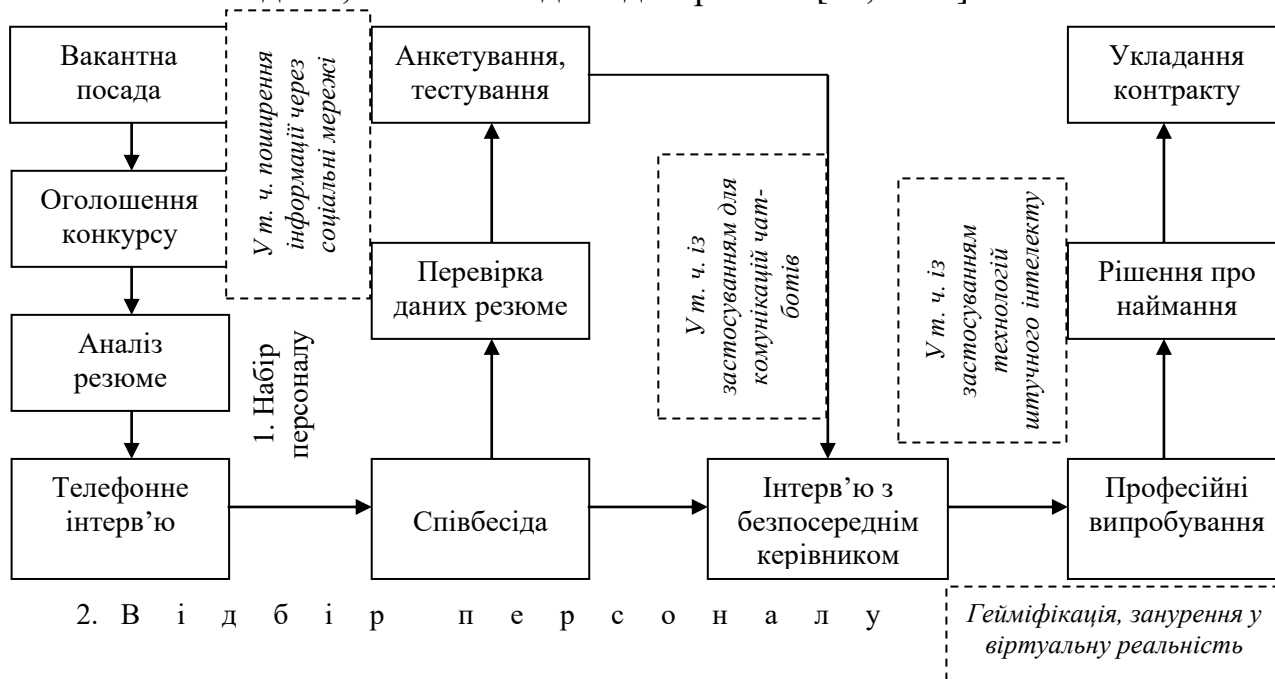


Рис. 3. Процедура наймання персоналу в цифровому бізнес-середовищі  
Джерело: доопрацьовано авторкою на основі [23, с. 16]

Слід зауважити, що підприємства часто віддають перевагу ситуативно-стихійному підходу, відмінною рисою якого є відсутність єдиних стандартних процедур у роботі з персоналом. Але, на нашу думку, лише системне і науково обґрунтоване планування персоналу дозволяє оперативно адаптуватися до швидкозмінних умов зовнішнього середовища.

У сучасних умовах активно здійснюється віддалений добір персоналу. Цифровий добір, або онлайн-добір, стосується використання мережі Інтернет, програмного забезпечення та інших цифрових технологій для залучення, оцінювання та добору потрібних кандидатів і передбачає добір у соціальних мережах та використання спеціалізованого програмного забезпечення [9, с. 50–51]. Новітні етапи пошуку та добору працівників пов'язані з доцільними цифровими технологіями: залучення (веб-сайти соціальних мереж), скринінг (кібер-системи), відбір (асинхронне інтерв'ю) та оцінювання (штучний інтелект, гейміфікація) [25].

Особливої уваги сьогодні потребує антикризове управління персоналом із застосуванням для функцій з підбору персоналу такого інструмента кадрового консалтингу, як рекрутинг. Рекрутинг розглядають у контексті як комплексного, так і індивідуального підходу до виконання функцій з оцінювання посади, створення профілю компетенцій, визначення оптимальних каналів пошуку персоналу, інструментарію оцінювання, презентації кандидатів, супроводження у період адаптації [26, с. 185].

Серед різновидів рекрутингу досить перспективним вважаємо прелімінаринг (від англ. Preliminary – “підготовчий”, “майбутній”) – метод підбору персоналу за допомогою виробничої практики та стажування перспективних молодих фахівців (студентів та випускників ЗВО), здатних зробити значний внесок у розвиток організації [9, с. 49; 11].

У системі талант-менеджменту (Talents Search) використовуються й деякі специфічні різновиди рекрутингу. Це, зокрема, точковий рекрутинг – удосконалений метод пошуку талантів у конкурентів, який передбачає звуження кола пошуків шляхом встановлення фільтрів: аналізу слабких сторін конкурентів, їх систем мотивування, географічного розташування тощо.

Наступним кроком є вибір працівників, стосовно яких буде проводитися Head Hunting (“полювання за головами”) – цілеспрямований пошук (переманювання) фахівців, які вже мають роботу на інших підприємствах. Головне завдання – знайти спосіб встановити відносини з кандидатом, зрозуміти, чим він незадоволений на теперішньому місці роботи, створити умови, за яких він буде готовий до пропозиції, зробити пропозицію та скоординувати контакт між кандидатом та роботодавцем [6, с. 63; 10, с. 404; 14, с. 92].

Все частіше організації шукають таланти серед своїх колишніх працівників, які звільнилися, оскільки не отримували на той час належного рівня розвитку чи реалізації. Це т. зв. “бумеранг-рекрутинг”; його перевагою є те, що попри розуміння роботи цієї організації працівник отримав інший досвід, який може успішно застосовувати в роботі [8, с. 132]. Перспективним вважається також реферальний (рекомендаційний) рекрутинг – пошук і відбір персоналу на основі інформації, отриманої від колег, знайомих, друзів тощо [17, с. 95].

Завдяки новітнім інформаційним технологіям виник цифровий (digital) рекрутинг, ключовими тенденціями якого є роботизація та штучний інтелект, тобто використання чат-ботів у рекрутингу, автоматизація процесу підбору (відео-інтерв'ю, онлайн-тестування тощо). Так, за допомогою чат-ботів можна в автоматичному режимі здійснити скоринг кандидатів, тобто проранжувати їх і розподілити на групи залежно від відповідності вимогам роботодавця. При цьому посилання на чат-боти інтегрується одразу на сайті у вакансії компанії, SMS-розсилках, рекламних банерах, месенджерах, соціальних мережах, а також друкованих матеріалах у форматі QR-коду. Варті уваги також digital-пристрої зі штучним інтелектом, що дозволяють формально оцінити особисті дані кандидатів, які відгукнулися на вакансію, автоматизувати процес пошуку кандидатів та провести з ними розгорнуту співбесіду [10, с. 405].

Починаючи з 2022 року основними тенденціями рекрутингу можна вважати застосування креативних методів пошуку кандидатів на заміщення вакантних посад, що передбачає: активне використання внутрішнього рекрутингу поряд із зовнішнім з метою виявлення прихованих талантів усередині організації; демонстрацію Employee Experience (досвіду роботи) на кар'єрних сторінках компанії; перегляд кандидатів, які не були прийняті на роботу з першого разу, але пройшли у фінальні раунди відбору; використання таргетованої реклами у соціальних мережах; побудову партнерських взаємовідносин з закладами вищої освіти та онлайн-школами; наймання з акцентом на Soft Skills; балансування автоматизації процесів залучення та Human Touch (людського підходу) тощо [16, с. 99].

Так, ODUM.digital представили цифрову екосистему добору працівників, в якій враховані усі сучасні можливості, втілені у трендах цифровізації рекрутингу персоналу, та різноманітні цифрові технології на таких платформах, як Bullhorn, Recruitnow, Minggo, Jobdigger, WorkN, Harver, OnRecruit [27].

Популярними HRM-системами, за допомогою яких можна комплексно автоматизувати процес рекрутингу персоналу, вважаються Oracle Human Capital Management (HCM), Hurma, BambooHR, Workable, Personio [16, с. 97].

Наприклад, є доступним чат-бот для співбесіди від компанії Salateira, з яким можливо пройти первинну співбесіду за 90 секунд. Це вигідно як для кандидата на вакансію, так і для компанії, яка може суттєво прискорити комунікацію з кандидатом і, до того ж, знизити витрати на залучення працівників.

Ефективним методом автоматизації рекрутингу є ATS (Applicant Tracking System) – програмне забезпечення, що дає змогу в електронному режимі опрацьовувати основні завдання рекрутингу. Зазвичай така система фільтрує кандидатів самостійно на основі заданих ключових параметрів: ключові слова, навички, колишні роботодавці, навчання, місце проживання тощо [12, с. 315]. Інтегровані програмні продукти, продумані алгоритми відповідей на дії та слова користувачів дозволяють створити “образ людини”, здатної ефективно взаємодіяти з кандидатами на вакансію, новими співробітниками, які проходять адаптаційне навчання; штучний інтелект допомагає ефективно автоматизувати багато функцій бек-офісу для надійних HR-транзакцій та надання послуг за допомогою технологізованих чат-ботів [28, с. 98].

Нова реальність сприяє поширенню тенденцій переходу від добору персоналу, що базується на описі роботи, до добору персоналу на основі проєктів; перевагою є можливість добирати талановитих людей, які є найкращими у своїй сфері, для кожного проєкту окремо. Зокрема, колаборативний добір передбачатиме залучення всієї команди менеджерів з добору персоналу до процесу, що сприятиме створенню значної бази кваліфікованих кандидатів, які будуть більш продуктивними та лояльними до бізнесу.

Рекрутинговий маркетинг означає, що за допомогою ефективної маркетингової тактики рекрутери зможуть знаходити, залучати та виховувати талановитих кандидатів через пропонування кандидату вакансії, надихання його подати заявку на вакансію, просування вакансії тощо. Популярним методом підтримання зв'язку з потенційними кандидатами та залучення талантів для швидкого заміщення вакантних посад є підтримка мережі талантів на сайті кар'єри компанії [15, с. 51].

Застосування технологій доповненої реальності розширює можливості залучення талантів, навчання та розвитку, зменшує прояви гендерної сегрегації

на ринку праці. Віртуальна реальність дає можливість, наприклад, відтворити у реальному часі робоче місце працівника або ж створити практичну ситуацію (квест), що показує весь спектр майбутньої спеціалізації [16, с. 95].

Віртуалізація внутрішнього простору дозволяє новим кандидатам миттєво скласти уявлення про особливості організації та виконання робочих завдань всередині компанії, зрозуміти, чи розділяють вони цінності, бачення та корпоративну культуру, полегшити процеси адаптації та онбордингу, водночас надаючи рекрутерам інформацію щодо їх особистісних характеристик та особливостей поведінки. Окрім цього, доповнена реальність трансформує процеси навчання і розвитку, дозволяючи максимально повно зануритись в отримуваний досвід, зробити його унікальним, що в подальшому вплине на якість когнітивних і професійних навичок, сприятиме розвитку розуміння та емпатії [28, с. 97].

Невід'ємною складовою внутрішнього рекрутингу персоналу на підприємствах гостинності має стати робота щодо формування багатоцільової бази рекрутерської інформації. Вочевидь, кандидати на вакантну посаду мають відповідати кваліфікаційним вимогам та вимогам до компетенцій. Для перевірки слід застосовувати кваліфікаційну карту, карту компетенцій, профіль посади, або портрет ідеального кандидата.

Традиційно на підприємствах розробляється посадова інструкція, яка містить розгорнутий перелік прав, обов'язків і відповідальності на певній посаді, а також загальні вимоги до освіти й досвіду співробітника. Але складається вона для посади, а не індивідуально для співробітника. Натомість профіль посади – це локальний документ, який містить основні вимоги та компетенції, що забезпечують якісне виконання певної роботи у певній компанії на певній посаді, ним оперують як оцінним інструментом у процесах підбору, оцінювання, навчання, розвитку і ротації персоналу [29]. Якщо посадова інструкція дає уявлення про те, що саме необхідно робити, то профіль посади – який саме кандидат здатний робити це ефективно (рис. 4).

Під час складання профілю враховують чотири основних моменти: 1) особливості корпоративної культури – системи цінностей, норм і правил; 2)

особливості найближчого оточення, з яким людина взаємодітиме у процесі трудової діяльності (наприклад, та сама посада за умови авторитарного й демократичного керівництва потребує різних характеристик співробітника); 3) перспективи розвитку посади (наприклад, чи потрібен лідерський потенціал, чи він, навпаки, заважатиме); 4) особливості виконуваної роботи й середовища, в якому її виконують [30, с. 17]. Структура і наповнення профілю посади практично не бувають стандартними і статичними; одна й та ж сама посада в різних компаніях часто має різний профіль. На складові профілю посади, крім іншого, впливає стадія життєвого циклу організації. Наслідком відмінностей у функціоналі є, у свою чергу, відмінність у вимогах до кандидатів.

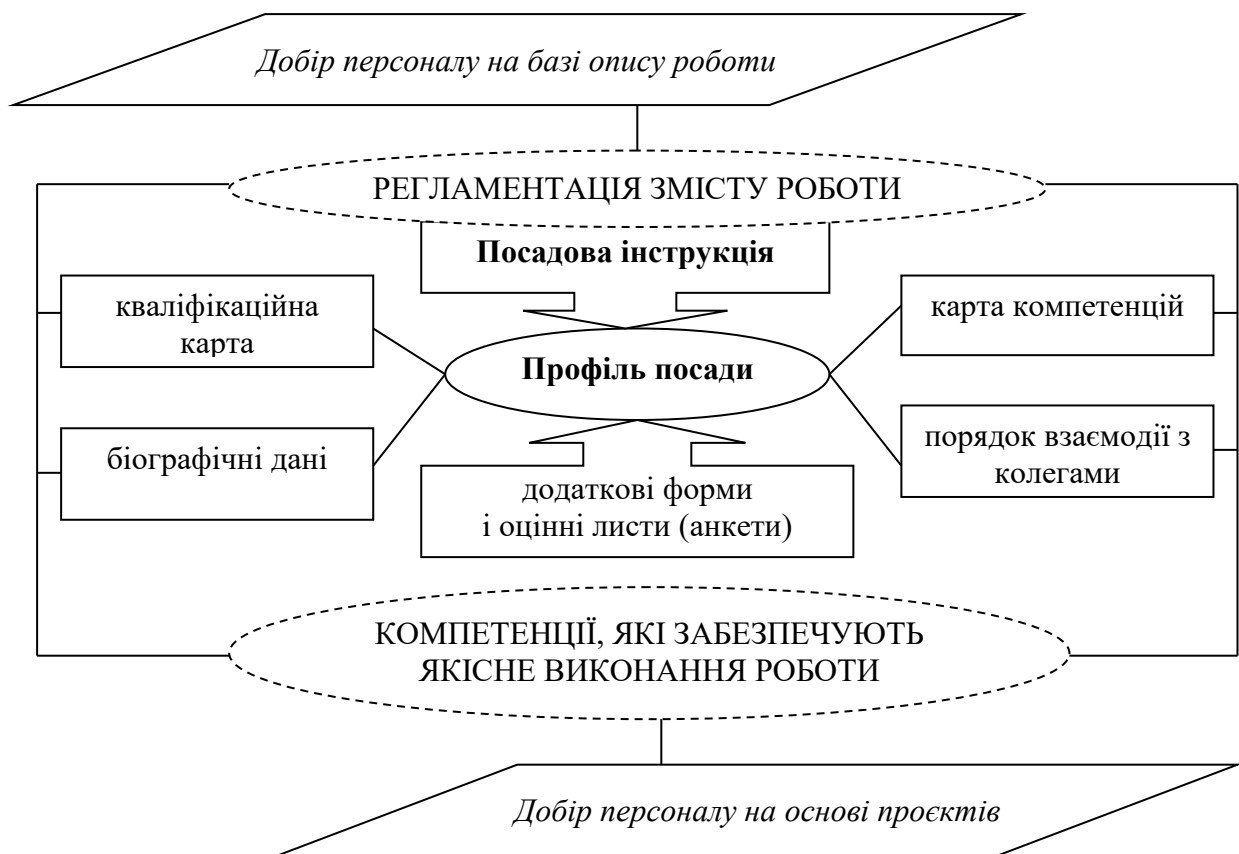


Рис. 4. Відмінність профілю посади від посадової інструкції  
 Джерело: складено авторкою на основі [29]

Як відомо, основними рисами для роботи в індустрії гостинності є професіоналізм, працьовитість і орієнтованість на споживача. Зокрема, менеджери соціокультурної діяльності повинні володіти умінням: організувати рекреаційно-дозвілєву діяльність; моделювати різноманітні культурно-дозвілєві програми; використовувати інноваційні засоби в

організації культурно-дозвіллевих заходів тощо. Основним функціональним обов'язком такого фахівця є створення соціокультурного середовища, в якому здійснюється ефективна реалізація дозвіллевих програм [2, с. 120]. На нашу думку, складаючи профіль посади, обов'язково слід враховувати соціокультурний, демографічний, психологічний, морально-етичний, ціннісний та інші чинники конкретної рекреаційно-дозвіллевої діяльності.

Крім іншого, важливими для працівників індустрії гостинності є: 1) комунікативна компетентність як здатність налагоджувати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми, досягаючи при цьому взаєморозуміння, чіткого уявлення про ситуацію і предмет спілкування; 2) конфліктна компетентність, що включає в себе рівень обізнаності про діапазон можливих стратегій поведінки в конфлікті і вміння адекватно реалізовувати ці стратегії у конкретній життєвій ситуації; 3) часова компетентність, що передбачає спроможність раціонально планувати та використовувати час, адекватно оцінювати необхідні затрати часу та часовий простір міжособистісної взаємодії; 4) емоційна компетентність як здатність особистості здійснювати оптимальну координацію між емоціями і цілеспрямованою поведінкою у професійній сфері.

Перш ніж розпочинати пошук та відбір кандидатів, необхідно чітко зрозуміти, кого саме шукає компанія і для виконання яких завдань, тобто скласти портрет еталонного кандидата. Доцільно врахувати поточні та перспективні завдання, особливості корпоративної культури, стиль менеджменту, відносини у колективі та відобразити все це в переліку необхідних компетенцій і кваліфікаційних вимог до претендента. Оскільки ідеальних кандидатів не буває, елементи кваліфікаційної карти і карти компетенцій ранжують на категорії (наприклад, “необхідно”, “бажано”). Це, у свою чергу, допомагає об'єктивно визначити оптимального кандидата серед однаково (на перший погляд) рівних претендентів.

При оцінюванні персоналу профіль посади використовується для визначення рівня відповідності співробітника посаді, аналізу його

потенційних можливостей. На етапі розвитку персоналу профіль посади допомагає визначити, на які позиції в майбутньому може претендувати конкретний працівник, яких навичок та компетенцій йому бракує для того, щоб успішно виконувати нові завдання. Крім того, точний опис ролі, значення та функціоналу кожної посади дає змогу визначити її важливість для бізнесу в цілому і встановити справедливу винагороду за працю [29].

Таким чином, набір описів посад слугуватиме: інформаційним забезпеченням; інструментом для оцінювання замовлення (терміновість і готовність з боку наймача); основою для інтерв'ю з кандидатами на посаду; графіком роботи (часові рамки, дата початку роботи); путівником для рекрутера (уявлення про потрібного кандидата) [7, с. 274].

Важливим є оцінювання ефективності діяльності з підбору персоналу, що зводиться до встановлення різниці між економічним ефектом, який підприємство може отримати завдяки цій функції, та витрат, пов'язаних з її реалізацією. Розрахунок витрат на підбір персоналу ( $B_n$ ) можна виконати за формулою:

$$B_n = \frac{B_p + B_a + B_{pb} + B_{on}}{H} \cdot K_c, \quad (1)$$

де  $B_p$  – витрати на рекламу та заходи з пошуку кандидатів на заміщення вакантних посад, грн;  $B_a$  – витрати, пов'язані з послугами сторонніх організацій, грн;  $B_{pb}$  – “реферальний бонус” – витрати на заохочення співробітників, які залучили нового кандидата, грн;  $B_{on}$  – витрати на оплату праці (рекрутера, психолога; оплата часу, витраченого керівником), грн;  $H$  – кількість найнятих на роботу співробітників за аналізований період, осіб;  $K_c$  – коефіцієнт, що враховує інші супутні витрати на наймання робочої сили (витрати на матеріали, на перевірку рекомендацій і кандидатів, незаплановані витрати тощо). За даними досліджень, супутні витрати можуть становити до 10 % від загальних витрат на діяльність служб персоналу [18, с. 96].

Одним з важливих моментів є зіставлення вартості методів підбору персоналу, які використовуються службою персоналу підприємства, з вартістю використання аналогічних методів у разі замовлення послуг рекрутингових агентств. Загалом, перед підприємством постає дилема: зменшити частку відібраних кандидатів, використавши при цьому велику кількість методів відбору, або ж мінімізувати витрати, зменшивши кількість методів відбору, але втратити при цьому потенційний прибуток. Як стверджують Ю.В. Гончаров і Р.М. Федоряк, перший підхід (максимізація потенційного прибутку) доцільно застосовувати за великої кількості претендентів на вакантну посаду; другий підхід (мінімізація витрат) є ефективним за умов низької насиченості ринку праці фахівцями, а також при відборі низькокваліфікованої робочої сили [19, с. 12].

Загалом, основними показниками, які в комплексі дозволяють оцінювати ефективність наймання персоналу, є:

1) швидкість наймання (обчислюється шляхом ділення кількості днів, витрачених на закриття усіх вакансій, на кількість цих вакансій). Визначивши стандартний час підбору для кожного виду вакансій і порівнюючи з ним реальний час підбору, можна визначити динаміку за цим показником. Чим вище значення показника, тим, як правило, нижча оцінка роботи рекрутера;

2) вартість наймання (визначається як: середній рівень витрат на заповнення вакантної посади; ступінь відхилення фактичних витрат на підбір персоналу від запланованих; середній розмір витрат на залучення одного потенційного кандидата; співвідношення частки витрат і кількості кандидатів у розрахунку на кожне джерело підбору тощо);

3) якість наймання (визначається як відношення чисельності кандидатів, які пройшли перевірку, до чисельності прийнятих кандидатів). Цей показник складається з низки пов'язаних між собою індексів: питома вага працівників, які не пройшли випробувального терміну; тривалість навчання і продуктивність праці нових працівників; плинність нових працівників; рівень порушення трудової дисципліни і корпоративних правил поведінки новими працівниками; відгуки клієнтів, постачальників, колег, керівників, підлеглих тощо. Також

враховується відсоток утримання нових співробітників з часом, що відображає відповідність підібраних кандидатів робочому місцю [7, с. 275–277; 20, с. 423].

За даними табл. 1 виконаємо порівняльний аналіз альтернативних варіантів наймання персоналу для умовно взятого підприємства індустрії гостинності.

Табл. 1

Порівняльний аналіз потенційної ефективності зовнішнього та внутрішнього рекрутингу для підприємства індустрії гостинності

Показники	Зовнішній рекрутинг	Внутрішній рекрутинг
1. Вартість пакету публікацій “Конкурентні вакансії з Optimum” з доступом до бази резюме (сайт <a href="http://robota.ua">robota.ua</a> ), грн	x	1400
2. Послуги для прискореного наймання і просування бренду (розширений доступ до бази резюме, сайт <a href="http://robota.ua">robota.ua</a> ), грн	x	2600
3. Коефіцієнт, що враховує інші супутні витрати на наймання робочої сили	x	1,1
4. Оплата пакетів послуг рекрутингової компанії для закриття 3-х позицій лінійного рівня, 1 – середньої керівної ланки, 1 – топ-менеджменту (за даними <a href="https://www.talent4u.com.ua/#price">https://www.talent4u.com.ua/#price</a> ), грн	3800	x
5. Коефіцієнт, що враховує приховані витрати й ризики, пов’язані з організацією співпраці з рекрутинговою компанією	1,3	x
6. Загальні витрати на рекрутинг, грн	4940	4400
7. Прогнозований додатковий прибуток від залучення найкращих кандидатів, грн	2000	1500
8. Рентабельність інвестицій у рекрутинг, %	40,5	34,1
9. Середня швидкість наймання, днів	↑	↓↑
10. Середня тривалість адаптації і навчання нових працівників, днів	↓	↑
11. Відсоток утримання нових співробітників через рік після наймання	↓	↑

*Джерело: авторська розробка*

Як бачимо, потенційні витрати на зовнішній рекрутинг для закриття вакантних посад орієнтовно становитимуть 4940 грн, тоді як внутрішній рекрутинг (без урахування ймовірних витрат на підвищення кваліфікації фахівців з управління персоналом) обійдеться в 4400 грн. Припускаємо, що за рахунок більш ретельного підбору кандидатів, високої ефективності праці і низької плинності буде отриманий додатковий прибуток: 2000 грн за умови зовнішнього рекрутингу і 1500 грн за рахунок внутрішнього рекрутингу (така різниця умовно пояснюється вищим рівнем професіоналізму і практичного досвіду зовнішнього рекрутера). Відповідно, окупність інвестицій у закриття

вакансій за зовнішнім рекрутингом дорівнюватиме 40,5 %, за внутрішнім – 34,1 %. З іншого боку, в підприємства потенційно можуть з'явитися непередбачувані витрати на деякі заходи (щодо підвищення кваліфікації співробітників, формування внутрішньої бази рекрутерської інформації та ін.), які стосуватимуться закриття вакантних посад у віддаленій перспективі; водночас має місце ризик недобросовісного ставлення рекрутингової агенції до виконання своїх зобов'язань, тому співвідношення ефективності зовнішнього і внутрішнього рекрутингу з часом може змінитися.

З точки зору швидкості наймання, яку трактуватимемо як середню тривалість пошуку та закриття вакантної посади, можна зробити припущення, що залучення рекрутингової агенції дозволить її підвищити, тоді як висновки щодо оперативності внутрішнього рекрутингу неоднозначні: в одних випадках процес може затягуватися через певну обмеженість інформації, однак у разі реферального рекрутингу або “бумеранг”-рекрутингу терміни можуть суттєво скоротитися. Щодо середньої тривалості адаптації і навчання нових працівників можна стверджувати, що за інших рівних умов внутрішній рекрутинг може бути більш дієвим, якщо рекрутингові механізми гармонізовані з інструментами навчання, мотивування, кар'єрного зростання й розвитку персоналу. З аналогічної причини можна припустити, що відсоток утримання нових співробітників через рік після наймання буде відносно вищим у разі внутрішнього рекрутингу, оскільки він забезпечує кращу інтегрованість найнятого персоналу до корпоративної культури організації і, відповідно, лояльність до роботодавця.

**Висновки з проведеного дослідження.** Для поліпшення кадрового забезпечення підприємствам індустрії гостинності варто здійснювати пошук працівників як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках праці, комбінувати різні методи підбору персоналу. З метою удосконалення роботи у сфері підбору і відбору персоналу доцільним є створення багатоцільової бази рекрутерської інформації як основи для цілеспрямованого планування і оперативного задоволення потреби у працівниках різного професійного

профілю та рівня кваліфікації. Бажаною є розробка профілю посади як дієвого інструмента для оцінювання професійної придатності претендентів. Завдяки наявності унікальних профілів посади і напрацюванню комунікаційних зв'язків з рекрутинговими агенціями можна оптимізувати процедуру професійного добору персоналу. Крім іншого, варто звернути увагу на інструменти цифрового рекрутингу, застосування яких зазвичай дозволяє скоротити тривалість пошуку та час закриття вакантної посади. Також ефективними є методи гейміфікації та занурення у віртуальну реальність, які сприяють завчасній адаптації працівників до нового професійного середовища та організаційної культури.

Перспективи подальших досліджень полягають у необхідності розробки цілісного механізму професійного добору, в якому враховуватимуться як специфіка кадрового забезпечення підприємств індустрії гостинності, так і сучасні тенденції цифровізації соціально-трудоких відносин.

#### **Список використаних джерел:**

1. Опанащук Ю.Я. Теоретико-методологічні основи дослідження корпоративної культури як управлінського ресурсу в індустрії гостинності. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 22. С. 104–108.
2. Любарець В.В. Гостинність як продукт розвитку соціокультурного середовища. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*: зб. наук. праць. 2018. № 61. Т. 2. С. 117–122.
3. Гарбар Г. Філософія гостинності в українському просторі туризму. *Релігія та соціум*. 2013. № 3–4. С. 43–48.
4. Жиліяєва І.Ю. Передумови виникнення рекрутингу як інструменту з підбору персоналу. *Вестник Национального технического университета “ХПИ”*: сб. науч. трудов. Тематический выпуск: Технический прогресс и эффективность производства. Харьков: НТУ “ХПИ”, 2010. № 59. С. 87–95.
5. Лобза А.В., Клименко С.Ю. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу. *Молодий вчений*. 2016. № 5. С. 87–90. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_5\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_5_25) (дата звернення: 25.06.2023).

6. Холодницька А.В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 1. С. 61–64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp\\_2015\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_1_11) (дата звернення: 28.06.2023).
7. Писаревская А.И. Процесс внутреннего рекрутинга: этапы и оценка эффективности. *Комунальне господарство міст: науково-технічний збірник. Серія “Економічні науки”*. 2014. Вип. 113. С. 268–278.
8. Винничук Р.О. Особливості підбору персоналу в системі талант-менеджменту організації. *Вісник Одеського національного університету. Серія “Економіка”*. 2017. Т. 22. Вип. 2 (55). С. 130–133.
9. Мутерко Г.М. Інноваційний метод пошуку персоналу. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 30. С. 48–51.
10. Водянка Л.Д., Ратушняк Д.В., Лусте О.О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 403–409.
11. Шелюжак І.Г., Кобеля З.І. Застосування технології прелімінарингу при пошуку персоналу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 409–414.
12. Вонберг Т.В., Головка А.А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 313–318.
13. Вонберг Т.В., Дмитрук С.М., Крочак В.С. Сучасні практики добору персоналу: аналіз тенденцій розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2587> (дата звернення: 28.06.2023).
14. Великий Ю.В., Нетудихата К.Л., Русанова К.Д. Підбір та відбір персоналу як ключові етапи в кадровому менеджменті. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 26. С. 90–95. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/26\\_2018\\_ukr/15.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/26_2018_ukr/15.pdf) (дата звернення: 28.06.2023).
15. Кравчук О.І., Варіс І.О., Демешко А.С. Інноваційні технології віддаленого добору персоналу в цифровому середовищі. *Modern Economics*. 2021. № 27. С. 49–60. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/27-2021/kravchuk.pdf> (дата звернення: 29.06.2023).
16. Кравчук О.І., Варіс І.О., Бідна Т.О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Том 6. № 1. С. 92–110.

17. Грідін О.В. Ринок рекрутингових послуг в Україні: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 79. С. 93–101.
18. Федоряк Р.М. Методи визначення віддачі від витрат на найм персоналу. *Економіка та держава*. 2012. № 2. С. 95–97.
19. Гончаров Ю.В., Федоряк Р.М. Визначення ефективності системи підбору персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія “Економічні науки”*. 2010. № 5. Т. 2. С. 10–13.
20. Омельченко Ю.Ю. Оцінювання ефективності інструментів та власне професійного добору персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 2. С. 418–424.
21. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за наук. ред. В.М. Данюка. Київ: КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ, 2013. 627 с.
22. Управління персоналом. Практикум: навч. посібник / Ю.Є. Петруня, С.П. Коляда, Н.С. Ковтун. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.
23. Маркова С.В., Олійник О.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.
24. Зленко А.М., Ісайкіна О.Д., Мірошніченко Д.А. Особливості національного рекрутингу. *Економічний вісник університету*. 2018. № 37/1. С. 75–84.
25. Nikolaou I. What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? *The Spanish Journal of Psychology*. 2021. Issue 24. Doi:10.1017/SJP.2021.6.
26. Свінцицька О.М., Богоявленська Ю.В., Ліханова В.О. Сучасні технології в управлінні розвитком персоналу та їх вплив на ефективність бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 14. С. 183–188. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14\\_2017\\_ukr/34.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/34.pdf) (дата звернення: 30.06.2023).
27. ODUM. Staffing & Recruitment Digital Ecosystem. ODUM.digital. URL: <https://www.odum.digital/en/ecosystem/staffing-recruitment-digital-ecosystem/> (дата звернення: 30.06.2023).
28. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 2. С. 93–101.

29. Костенко І. Складаємо профіль посади. *Незалежний аудитор*. 2013. № 5 (16). С. 114–117. URL: [http://n-auditor.com.ua/uk/component/na\\_archive/273?view=material](http://n-auditor.com.ua/uk/component/na_archive/273?view=material) (дата звернення: 30.06.2023).

30. Мистецтво добору персоналу. Як оцінити людину за годину / С. Іванова. Дніпро: Моноліт, 2019. 304 с. URL: <https://bizz.monolith.in.ua/download/personal-fragment.pdf> (дата звернення: 30.06.2023).

### References:

1. Opanashhuk Ju.Ja. (2017) Teoretyko-metodologhichni osnovy doslidzhennja korporatyvnoji kuljтуры jak upravlynsjckogho resursu v industriji ghostynnosti [Theoretical and methodological foundations of research of corporate culture as an administrative resource in hospitality industry]. *Prychornomorsjki ekonomichni studiji* [Black Sea Economic Studies], vol. 22, pp. 104–108.

2. Liubarets V.V. (2018) Ghostynnistj jak produkt rozvytku sociokuljturnogho seredovyshha [The hospitality as a product of development of the socio-cultural environment]. *Pedaghoghika formuvannja tvorchoji osobystosti u vyshhij i zaghaljnoosvitnij shkolakh* [Pedagogy of formation of creative personality in higher and general education schools], no. 61, vol. 2, pp. 117–122.

3. Garbar G. (2013) Filosofija ghostynnosti v ukrajinsjkomu prostori turyzmu [The philosophy of hospitality in the sphere of Ukrainian tourism]. *Relighija ta socium* [Religion and Society], no. 3–4, pp. 43–48.

4. Zhyljajeva I.Ju. (2010) Peredumovy vynyknennja rekrutyngahu jak instrumentu z pidboru personalu [Prerequisites for recruitment as a recruitment tool]. *Vestnik Natsional'nogo tekhnicheskogo universiteta "KhPI". Tematicheskij vypusk: Tekhnicheskij progress i effektivnost' proizvodstva* [National Technical University "KhPI". Thematic issue: Technical progress and production efficiency]. Kharkov: KhPI, no. 59, pp. 87–95.

5. Lobza A.V., Klymenko S.Ju. (2016) Osoblyvosti pidboru personalu na suchasnykh ukrajinsjkykh pidpryjemstvakh, tendenciji rozvytku rekrutyngahu [Features of recruitment at modern Ukrainian enterprises, trends of recruitment development]. *Molodyj vchenyj* [Young Scientist], no. 5, pp. 87–90.

6. Kholodnytska A.V. (2015) Suchasni tekhnolohii pidboru personalu ta mozhlyvosti yikhnoho praktychnoho vykorystannia [The current technologies of selection of the staff and the possibilities of their practical use]. *Naukovyi visnyk Polissia* [Scientific Bulletin of Polissia], vol. 1, pp. 61–64.

7. Pisarevskaya A.I. (2014) Protsess vnutrennego rekrutinga: etapi i otsenka effektivnosti [Internal recruiting process: stages and effectiveness assessment]. *Komunalne gospodarstvo mist. Ekonomichni nauki* [Municipal economy of cities. Economic sciences], vol. 113, pp. 268–278.

8. Vynnychuk R.O. (2017) Osoblyvosti pidboru personalu v systemi talant-menedzhmentu orghanizaciji [Features of staff recruitment in the organization's talent management system]. *Visnyk Odesjkojho nacionaljnogho universytetu. Ekonomika* [Odesa National University Herald. Economy], no. 22, vol. 2 (55), pp. 130–133.

9. Muterko H.M. (2021) Innovatsiinyi metod poshuku personalu [Innovative method of personnel search]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia* [Entrepreneurship and trade], no. 30, pp. 48–51.

10. Vodianka L.D., Ratushniak D.V., Luste O.O. (2022) Innovatsiini metody pidboru personalu v umovakh dydzhytalizatsii [Innovative Methods of Personnel Recruitment in the Conditions of Digitalization]. *Biznes Inform* [Business Inform], no. 1, pp. 403–409.

11. Shelyuzhak I.G., Kobelia Z.I. (2022) Zastosuvannia tekhnolohii preliminarynhy pry poshuku personalu pidpriemstv [Application of Preliminaring Technology in the Search for Personnel of Enterprises]. *Biznes Inform* [Business Inform], no. 1, pp. 409–414.

12. Vonberg T.V., Holovko A.A. (2020) Rekrutynh personalu v epokhu didzhytalizatsii [Recruiting Staff in the Age of Digitalization]. *Biznes Inform* [Business Inform], no. 6, pp. 313–318.

13. Vonberg T.V., Dmytruk S.M., Krochak V.S. (2023) Suchasni praktyky doboru personalu: analiz tendentsii rozvytku [Modern recruitment practices: analysis of development trends]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society] (electronic journal), vol. 52. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2587> (accessed 28 June 2023).

14. Velikiy Y.V., Netudyhata K.L., Rusanova K.D. (2018) Pidbir ta vidbir personalu yak kliuchovi etapy v kadrovomu menedzhmenti [Search and selection of personnel as key stages in personnel management]. *Infrastruktura rynku* [Market Infrastructure] (electronic journal), vol. 26, pp. 90–95. Available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/26\\_2018\\_ukr/15.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/26_2018_ukr/15.pdf) (accessed 28 June 2023).
15. Kravchuk O.I., Varis I.O., Demeshko A.S. (2021) Innovatsiini tekhnolohii viddalenooho doboru personalu v tsyfrovomu seredovyshti [Innovative Technologies of Remote Recruitment in the Digital Environment]. *Modern Economics* [Modern Economics] (electronic journal), no. 27, pp. 49–60. Available at: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/27-2021/kravchuk.pdf> (accessed 28 June 2023).
16. Kravchuk O.I., Varis I.O., Bidna T.O. (2022) Tsyfrovi tekhnolohii rekrutynhu personalu [Recruitment digital technologies]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii* [Marketing and Digital Technologies], vol. 6, no. 1, pp. 92–110.
17. Hridin O.V. (2023) Rynok rekrutynhovykh posluh v Ukraini: suchasni tendentsii ta perspektyvy rozvytku [Recruitment services market in Ukraine: current trends and development prospects]. *Prychornomorski ekonomichni studii* [Black Sea Economic Studies], vol. 79, pp. 93–101.
18. Fedoriak R.M. (2012) Metody vyznachennia viddachi vid vytrat na naim personalu [Methods of determining the return on the costs of hiring personnel]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy & State], no. 2, pp. 95–97.
19. Honcharov Yu.V., Fedoriak R.M. (2010) Vyznachennia efektyvnosti systemy pidboru personalu [Determination of the effectiveness of the recruitment]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky* [Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences], no. 5, vol. 2, pp. 10–13.
20. Omelchenko Yu.Iu. (2014) Otsiniuvannia efektyvnosti instrumentiv ta vlasne profesiinoho doboru personalu [Evaluation of the effectiveness of the tools and the actual professional selection of personnel]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka* [Social and Labour Relations: Theory and Practice], no. 2, pp. 418–424.
21. Daniuk V.M., Kolot A.M., Sukov H.S. (2013) *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Kyiv: Kyiv National Economic University, Kramatorsk: NKMZ. (in Ukrainian)

22. Petrunia Yu.Ie., Koliada S.P., Kovtun N.S. (2016) *Upravlinnia personalom. Praktykum* [Personnel management. Practicum]. Dnipropetrovsk: University of Customs and Finance. (in Ukrainian)
23. Markova S.V., Oliinyk O.M. (2013) *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Zaporizhzhia: Zaporizhzhia National University. (in Ukrainian)
24. Zlenko A. M., Isajkina O. D., Miroshnichenko D. A. (2018) Osoblyvosti nacionalnogo rekrutynghu [Features of national recruiting]. *Ekonomichnyj visnyk universytetu* [University Economic Herald], no. 37/1, pp. 75–84.
25. Nikolaou I. What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? *The Spanish Journal of Psychology*. 2021. Issue 24. Doi:10.1017/SJP.2021.6.
26. Svincycjka O.M., Boghojavlensjka Ju.V., Likhanova V.O. (2017) Suchasni tekhnologhiji v upravlinni rozvytkom personalu ta jikh vplyv na efektyvnistj biznesu [Modern technologies in personnel development management and their impact on business efficiency]. *Infrastruktura rynku* [Market Infrastructure] (electronic journal), vol. 14, pp. 183–188. Available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14\\_2017\\_ukr/34.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/34.pdf) (accessed 30 June 2023).
27. ODUM. Staffing & Recruitment Digital Ecosystem. ODUM.digital. Available at: <https://www.odum.digital/en/ecosystem/staffing-recruitment-digital-ecosystem/> (accessed 30 June 2023).
28. Bei H.V., Sereda H.V. (2019) Transformatsiia HR-tekhnologhii pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protsesiv [HR-technologies transformation influenced by digitalization of business processes]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia* [Economics and organization of management], vol. 2, pp. 93–101.
29. Kostenko I. (2013) Skladaiemo profil posady [We are compiling a job profile]. *Nezalezhnyi audytor* [Independent auditor] (electronic journal), no. 5 (16), pp. 114–117. Available at: [http://n-auditor.com.ua/uk/component/na\\_archive/273?view=material](http://n-auditor.com.ua/uk/component/na_archive/273?view=material) (accessed 30 June 2023).
30. Ivanova S. (2019) *Mystetstvo doboru personalu. Yak otsinyty liudynu za hodynu* [The art of personnel selection. How to evaluate a person in an hour]. Dnipro: Monolit. (in Ukrainian)