

## РЕКРУТИНГ ПЕРСОНАЛУ В ЕПОХУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

©2020 ВОНБЕРГ Т. В., ГОЛОВКО А. А.

УДК 005.953  
JEL: M12; M51; M59

### Вонберг Т. В., Головка А. А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації

Метою статті є дослідження digital-можливостей у царині рекрутингу персоналу за сучасних умов функціонування економіки. Обґрунтована актуальність переходу на сучасні методи, які застосовуються при digital-можливостях. Доведено, що галузь digital-рекрутингу є недостатньо висвітленою в наукових джерелах, звідки, як результат, – низька обізнаність фахівців у цій сфері. Через це знижується рівень використання сучасних інструментів. Зазначено, що українські компанії зазвичай використовують вже стандартизовані елементи діджиталізації – пошук кандидатів на джоб-сайтах, розміщення оголошень про вакансії в соціальних мережах тощо. Розглянуто та охарактеризовано ключові трендові напрями digital-рекрутингу, зокрема: використання штучного інтелекту та роботів; автоматизація процесів; використання агрегації та уберизації; використання соціальних мереж; альтернативні способи залучення кандидатів; застосування HR-аналітики. Виходячи з оцінки вже існуючих і задіяних цифрових можливостей більшості типових українських компаній запропоновано ряд заходів для модернізації процесу рекрутингу та підвищення прибутку компанії: розробка хмарної мережі; запуск власної ATS-системи; збільшення рівня використання таргетованої реклами в соціальних мережах та ліквідація низько ефективних джерел реклами вакансій; автоматизація та контроль статистичної інформації; запуск власного HR-боту. Пропонована програма заходів щодо вдосконалення рекрутингу персоналу з урахуванням трендових напрямів digital-рекрутингу допоможе значно економити час роботи рекрутера на кожному етапі, що в майбутньому суттєво відобразиться на всіх показниках результативності компанії. Доведено, що компаніям необхідно розширювати свої горизонти діджиталізації, адже без цього вони можуть поступитися позиціями на ринку. Використання digital-інструментів дозволить рекрутерам максимально швидко охопити ринок та активно взаємодіяти з кандидатами.

**Ключові слова:** digital-рекрутинг, digital-інструменти, діджиталізація, соціальні мережі, ATS-система, таргетована реклама, job-сайти.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>

**Рис.:** 2. **Бібл.:** 15.

**Вонберг Тетяна Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

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

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5370-5467>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/rid/K-7594-2018>

**Головка Анна Андріївна** – студентка, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [golovko.nura17@gmail.com](mailto:golovko.nura17@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3579-6614>

УДК 005.953  
JEL: M12; M51; M59

### Вонберг Т. В., Головка А. А. Рекрутинг персонала в эпоху диджитализации

Целью статьи является исследование digital-возможностей в области рекрутинга персонала в современных условиях функционирования экономики. Обоснована актуальность перехода на современные методы, применяемые при digital-возможностях. Доказано, что отрасль digital-рекрутинга недостаточно раскрыта в научных источниках, отсюда, как результат, – низкая осведомленность специалистов в этой сфере. Из-за этого возникает и низкий уровень использования современных инструментов. Указано, что украинские компании обычно используют уже стандартизированные элементы диджитализации: поиск кандидатов на джоб-сайтах, размещение объявлений о вакансиях в социальных сетях и т. п. Рассмотрены и охарактеризованы ключевые трендовые направления digital-рекрутинга, в частности: использование искусственного интеллекта и роботов; автоматизация процессов; использование агрегации и уберизации; использование социальных сетей; альтернативные способы привлечения кандидатов; применение HR-аналитики. Исходя из оценки существующих и задействованных цифровых возможностей большинства типичных украинских компаний предложен ряд мер по модернизации процесса рекрутинга и повышению прибыли компаний: разработка облачной сети; запуск собственной ATS-системы; увеличение уровня использования таргетированной рекламы в социальных сетях и ликвидация низкоэффективных источников рекламы вакансий; автоматизация и контроль статистической информации; запуск собственного HR-бота. Предлагаемая программа мероприятий по совершенствованию рекрутинга персонала с учетом трендовых направлений digital-рекрутинга поможет значительно сэкономить время работы рекрутера на каждом этапе, что в будущем существенно отразится на всех показателях результативности компаний. Доказано, что компаниям необходимо расширять свои горизонты диджитализации, ведь без этого они могут уступить свои позиции на рынке. Использование digital-инструментов позволит рекрутерам максимально быстро охватить рынок и активно взаимодействовать с кандидатами.

**Ключевые слова:** digital-рекрутинг, digital-инструменты, диджитализация, социальные сети, ATS-система, таргетированная реклама, job-сайты.

**Рис.:** 2. **Библ.:** 15.

**Вонберг Татьяна Викторовна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

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

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5370-5467>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/rid/K-7594-2018>

**Головка Анна Андреевна** – студентка, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

**E-mail:** [golovko.nura17@gmail.com](mailto:golovko.nura17@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3579-6614>

UDC 005.953  
JEL: M12; M51; M59

**Vonberg T. V., Holovko A. A. Recruiting Staff in the Age of Digitalization**

The article is aimed at researching digital opportunities in the field of recruiting staff in the modern operating environment of the economy. The relevance of the transition to modern methods used in digital capabilities is substantiated. It is proved that the digital recruitment industry is not sufficiently disclosed in scientific sources, hence, as a result, low awareness of specialists in this sphere. This also leads to a low level of usage of modern instruments. It is specified that Ukrainian companies usually practice the already standardized elements of digitalization: search for candidates on job sites, posting job ads on social networks, etc. The key trending directions of digital recruitment are considered and characterized, in particular: use of artificial intelligence and robots; automation of processes; use of aggregation and uberization; use of social media; alternative ways to attract candidates; application of HR analytics. Based on the estimation of the existing and utilized digital capabilities of most typical Ukrainian companies, a number of measures are proposed to modernize the recruitment process and increase the profits of companies: development of a cloud network; launching an own ATS-system; increasing the use of targeted advertising on social networks and eliminating low-performance sources of job advertisements; automation and control of statistical information; launching an own HR bot. The proposed program of measures to improve recruitment of staff, taking into account the trending directions of digital recruitment, will significantly save the time of the recruiter at each stage, which in the future will significantly affect all indicators of performance of companies. It is proved that companies need to expand their digitalization horizons, because without this they can back down their positions in the market. Using digital instruments will allow recruiters to reach the market as quickly as possible and actively interact with candidates.

**Keywords:** digital recruitment, digital instruments, digitalization, social networks, ATS-system, targeted advertising, job sites.

**Fig.:** 2. **Bibl.:** 15.

**Vonberg Tetyana V.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labour Economics, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** t.vonberg@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5370-5467>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/rid/K-7594-2018>

**Holovko Anna A.** – Student, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** golovko.nura17@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3579-6614>

В умовах динамічного розвитку виробництва на перший план виходить тенденція збільшення попиту на кваліфіковану робочу силу, адже для отримання максимального прибутку на підприємстві повинні працювати найкращі працівники. Дійсно, останніми роками роботодавці розглядають персонал як найцінніший ресурс і бажаний напрямок інвестицій. Саме тому етап професійного добору працівників у компанію є надзвичайно важливим і відповідальним. Зрозуміло, що неякісний добір персоналу, як наслідок, приносить значні збитки підприємству. Разом із тим, знайти відповідного фахівця інколи буває дуже складно, тому необхідно вміти креативно та ефективно використовувати всі сучасні інструменти, техніки та процедури рекрутингу.

Шляхом аналізу та порівняння вже існуючих методів рекрутингу персоналу та їх ефективності можна зробити висновок, що стандартні методи рекрутингу, звичайно, працюють, проте займають набагато більше часу та мають нижчу результативність за сучасні методи, які застосовуються при digital-можливостях. На жаль, величезна кількість компаній і рекрутингових агенцій не обізнані про широкі можливості застосування новітніх технологій для рекрутингу персоналу і, тим самим, втрачають час, а можливо, найкращих працівників.

На сьогодні тема digital-можливостей у царині рекрутингу персоналу є недостатньо дослідженою на теренах України, особливо порівняно з іншими країнами, тому, на нашу думку, розкриття даної теми є відкриттям нового етапу в рекрутингу. Завдяки digital-можливостям можна знаходити найкращих

фахівців, які будуть будувати прогресивну країну. Означене вище підкреслює важливість та актуальність теми дослідження.

Дослідженню технологій пошуку та добору персоналу, вдосконаленню рекрутингових послуг присвячено доволі багато наукових праць як в Україні, так і у світі. Зокрема, особливий внесок зробили такі українські науковці, як А. В. Василик [1], А. М. Зеленко, О. Д. Ісайкіна [2], О. В. Кир'янова [3], М. Б. Махсма [4], Ю. Ю. Омельченко [5], Г. І. Писаревська [6], Я. С. Семеняк [7], О. В. Хитра [8] тощо. Щодо зарубіжних науковців, на особливу увагу заслуговують праці Н. Наваза, А. М. Гомеса (N. Nawaz, A. M. Gomes) [9], Б. Рагавендра (B. Raghavendra) [10], Д. Саллівана (J. Sullivan) [11] і багатьох інших.

Незважаючи на велику кількість робіт, що розкривають різні аспекти технологій пошуку та добору персоналу та досліджують питання рекрутингу з різних сторін, питання запровадження digital-технологій у рекрутинг персоналу залишається до кінця не дослідженим, адже зазвичай увага націлена на вже стандартні методи рекрутингу з частковою діджиталізацією.

Як уже зазначалося, прогрес – це динамічний процес, у світі поступово відбувається технічна революція, з'являються нові технічні розробки: біометрія, нанотехнології, інтернет-технології, штучний інтелект, і все це впливає на роботу в будь-якій сфері. У такий період багато методів пошуку персоналу є недовіреними, оскільки вони є «застарілими». Епоха digital вимагає впровадження нових ідей,

які відкриють можливість роботи з людьми нового світу, де кожен прив'язаний до свого девайсу.

Зокрема, дослідження компанії «Deloitte» фокусують увагу на ключових трендових напрямках digital-рекрутингу, що наведено на *рис. 1*.



**Рис. 1. Трендові напрями digital-рекрутингу**

Джерело: складено на основі [13].

Розглянемо ці напрями більш детально.

**Напрямок 1. Використання штучного інтелекту та роботів.** Очевидно, що на даний момент саме цей напрям є найбільш перспективним для розвитку ринку рекрутингу. Зокрема, на світових ринках у тестовому режимі почали запускати роботів-рекрутерів. І цілком очевидно, що в найближчому майбутньому такі роботи зможуть повністю замінити рекрутера. Наприклад, роботи можуть проводити співбесіди, використовуючи відео- або аудіозв'язок, вони ведуть розмову за чітко побудованим алгоритмом, задають питання, записують відповіді та розпізнають емоції під час співбесіди; надсилають повідомлення, електронні листи та навіть запрошення [12, с. 959]. За оцінкою компанії «Deloitte», такий робот-рекрутер скорочує тимчасові та трудові витрати на добір персоналу як мінімум у 10 разів [13]. Але, на наш погляд, є певні негативні сторони цього процесу. Адже, з одного боку, такий стрімкий розвиток призведе до того, що люди-рекрутери будуть непотрібними, бо їхню роботу будуть без проблем виконувати роботи, і, як наслідок, зросте безробіття. А з іншого боку, під час професійного добору ось такими роботами виникає ризик добору працівника невідповідного типуажу. На жаль, в Україні роботи-рекрутери ще не змогли проявити себе, проте в інших країнах є перші вдалі приклади, зокрема робот «Vira» та розробка компанії «Skillaz».

Окрім роботів, слід виділити ще й чат-ботів. Вони можуть шукати резюме, отримувати важливу

інформацію від кандидата (актуальність пропозиції, допуски до роботи, документи тощо). Такі боти також можуть виконувати адміністративну роботу, наприклад планувати зустрічі. Чат-боти сьогодні ведуть діалог майже в усіх відомих месенджерах, включаючи Telegram, Viber, WhatsApp, Facebook Messenger, Slack та ін. На світовому ринку найбільш відомі боти таких розробників технологій, як Mya, XOR, Wade & Wendy і TalkPush [13].

**Напрямок 2. Автоматизація процесів.** Digital-епоха відкриває нові можливості в царині рекрутингу. Зокрема, з'являється можливість проводити аудіо- та відеоінтерв'ю, використовувати різноманітні тести дистанційно. Все це надає шалені переваги як рекрутеру, так і кандидатові. І, перш за все, варто говорити про економію часу. Крім того, автоматизація дозволила шукати та залучати в компанію кандидатів з усього світу. Даний напрям є дуже доречним, особливо зараз, у період всесвітнього переходу на дистанційну зайнятість через поширення маловідомого людству вірусу. Отже, інтерв'ю та співбесіди можуть проводитися в онлайн-режимі через Telegram, Viber, WhatsApp, Skype, Zoom тощо.

Як окрему категорію виділяють автоматизацію через використання спеціальних програм, так названих ATS- та ERP-системи. Вони можуть працювати як єдина система, так і незалежно одна від одної. ERP-система використовується для планування ресурсів підприємства. У розрізі добору персоналу така система може використовуватися для налагодження стабільного добору, обліку кандидатів, усунення певних проблем (наприклад, фінансових) завдяки плануванню. Часто трапляється, що ATS входить у склад ERP. ATS (система управління кандидатами) – це програмне забезпечення, що дає змогу в електронному режимі обробляти основні задачі рекрутингу. ATS дуже схожа на систему управління відносинами з клієнтами (CRM), але її цільове спрямування – добір персоналу [10, с. 845]. Зазвичай, така система фільтрує кандидатів самостійно на основі заданих ключових параметрів: ключові слова, навички, колишні роботодавці, навчання, місце проживання тощо. На нашу думку, у рекрутингу доречніше використання ATS-систем, аніж ERP.

**Напрямок 3. Використання агрегації та уберизації.** Агрегатори резюме об'єднують в одну базу всіх кандидатів, які розмістилися на сайтах для пошуку роботи, та кандидатів, що мають профілі в соціальних мережах. Як приклад, можна назвати сервіс Indeed.com. Також слід зазначити такі сервіси, як Go Recruit, Amazing Hiring. Щодо уберизації, то це взаємодія між спеціалістами з пошуку персоналу та роботодавцем за принципом моделі Uber, тобто роботодавець публікує вакансії, а рекрутери надсилають свої пропозиції. Прикладом таких сервісів є HRspace (сервіс HeadHunter), Jungle Jobs [13].



**Напрямок 4. Використання соціальних мереж.** Рекрутинг завдяки соціальним мережам створює можливості знайти молодих, творчих, сучасних спеціалістів (навіть якщо вони не шукають роботу), адже доведено, що 59% молоді шукає роботу через канали, публічні сторінки в соцмережах [1, с. 56]. Такий вид пошуку дає більше інформативності про стиль життя кандидата, захоплення, переваги тощо. Крім цього, так званий соціальний рекрутинг економить гроші на пошук кандидатів, адже створення сторінки в будь-якій соціальній мережі є безкоштовним. Найбільш поширеними мережами пошуку є Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, а також частково використовують Tinder або Snapchat, які в Україні слабо поширені (наприклад, Amazon публікує оголошення про вакансії в Tinder, а McDonald's використовує Snapchat).

**Напрямок 5. Альтернативні способи залучення кандидатів.** Актуальності набувають способи залучення кандидатів через безкоштовні семінари, благодійні заходи, навчання, ігри (у тому числі проведені в режимі онлайн), тематичні зустрічі, професійні спілки в Інтернеті, форуми, конференції [11]. Завдяки такому підходу процес спілкування та, в цілому, взаємодії з кандидатами стає більш персоналізованим і привабливим для них.

**Напрямок 6. Застосування HR-аналітики.** Вбудована та когнітивна аналітика значно скорочує трудові витрати та час рекрутера, адже можна вивантажувати звіти в режимі реального часу, а розробка аналітичного додатка дає можливість впроваджувати HR-аналітику з урахуванням конкретного регіону та розробляти аналітичні моделі для прогнозування (Oracle, ADP, Workday, Ultimate, Saba, Skillsoft, Success factors) [12, с. 960; 13].

Слід також зазначити, що сьогодні розрізняють традиційні та креативні (творчі) джерела пошуку (добору) персоналу. Серед традиційних джерел провідні світові компанії виокремлюють рекомендації, оголошення про роботу, сайти для пошуку роботи, прямий пошук, центри працевлаштування при університетах, ярмарки вакансій [11]. Використання job-сайтів також є digital-інструментом пошуку кандидатів, проте цей спосіб не новий, не інноваційний, на даний момент він є стандартним, адже деякі рекрутери навіть не знають, як можна знайти кандидата без таких сайтів.

Діджиталізація безупинно наближає нас до абсолютно нового формату роботи з кандидатами на вакантні посади. Очевидно, що процес такого переходу буде значно повільніший, ніж, наприклад, у Західній Європі чи США, адже будь-які інновації – це вкладення коштів, і не кожна українська компанія може собі це дозволити. Саме тому в Україні рекрутингові компанії та компанії-роботодавці переважно використовують лише соціальні мережі, job-сайти та, частково, HR-аналітику.

Виходячи з оцінки вже існуючих і задіяних цифрових можливостей більшості типових українських компаній маємо рекомендовану програму заходів щодо вдосконалення рекрутингу персоналу з урахуванням трендових напрямів digital-рекрутингу, яка включає п'ять умовних блоків. Розглянемо ці блоки програми більш детально.

**Блок 1. Розробка хмарної робочої мережі, або перенесення усієї існуючої інформації, яка знаходиться в робочій мережі, в єдине хмарне сховище.** Використання хмарних сховищ дозволить отримати доступ до необхідної інформації будь-якому працівнику в будь-якому місці та з будь-якого пристрою. Це надзвичайно зручно при роботі в умовах карантину, у від'їзді або при використанні робочої системи, коли працівник має робочі дні «out of the office» (поза офісом).

**Блок 2. Написання та запуск власної ATS-системи, тобто системи управління кандидатами.** Така система суттєво впливає на роботу рекрутерів, знижуючи затрати часу.

Слід наголосити, що така система відкриває нові можливості, серед яких хочемо окремо виділити такі позиції:

- ✦ Фільтрація резюме.
- ✦ Єдина база всіх кандидатів.
- ✦ Інтеграція з поштою та створення шаблонів листів.
- ✦ Інтеграція із соціальними мережами та сайтами роботи.
- ✦ Інтеграція з календарем.
- ✦ Фіксація тестових завдань і листів оцінювання.

**Блок 3. Збільшення рівня використання таргетованої реклами та ліквідація низькоефективних сайтів з пошуку роботи.** Наприклад, такий job-сайт, як Jooble має, зазвичай, низьку результативність, шукати там кандидатів незручно, а отриманих відгуків дуже мало. Натомість фахівці радять використовувати таргетовану рекламу.

Таргетована реклама в соціальних мережах є популярним і ефективним інструментом залучення кандидатів, адже її особливість в тому, що тематичні оголошення показуються лише цільовій аудиторії. Така реклама бере до уваги дані, отримані під час відстеження активності користувачів у мережі, історію пошуку та персональну інформацію з профілів [14]. Основні цілі такого виду реклами зазначено на рис. 2.

Для запуску такої реклами варто використовувати такі соціальні мережі, як Facebook, LinkedIn, Instagram. Зокрема, Facebook дає можливість обирати користувачам, який вид реклами вони хочуть використати. Цікаво, що найпопулярнішим вважається розміщення реклами в новинних стрічках. Разом із тим, використовувати Instagram доцільно у випадках пошуку спеціалістів, робота яких пов'язана з креативом і творчістю, або ж для представників популярних молодіжних професій (наприклад, маркетологи,

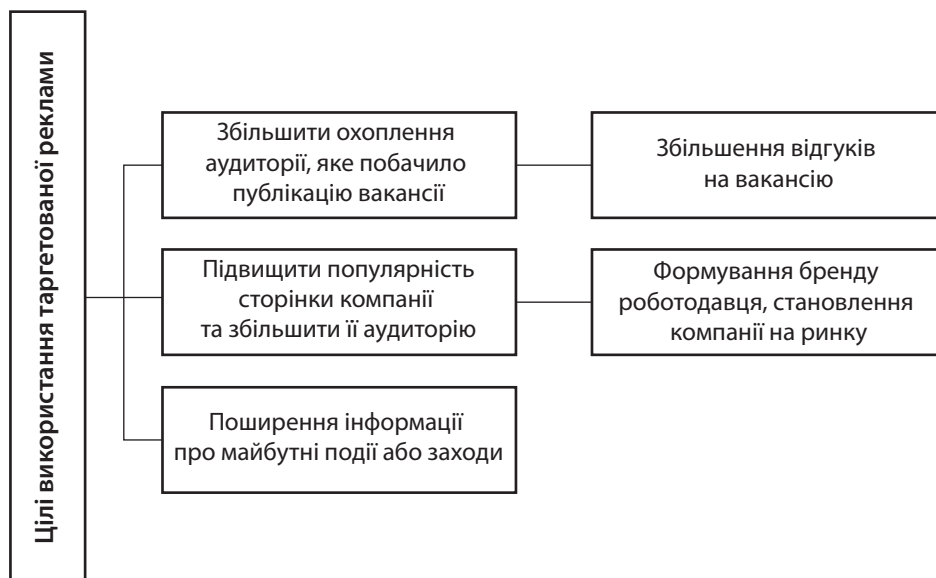


Рис. 2. Цілі використання таргетованої реклами в рекрутингу

Джерело: складено на основі [15].

SMM-менеджери, піар-менеджери тощо). Доцільність такого методу пошуку персоналу підтверджують як вітчизняні, так і іноземні фахівці, констатуючи це у HR-блогах.

**Блок 4. Автоматизація статистичного аналізу процесних показників.** Ведення статистики процесів, які відбуваються в компанії, є стратегічно важливим завданням для оптимізації роботи в майбутньому. У більшості компаній в Україні для збереження інформації використовують звичайні Excel-бази, які зберігають інформацію про проекти та контакти, коментарі та результат по кожному кандидату. Разом із тим, Excel не має можливості автоматично аналізувати інформацію, тому рекрутеру кожного разу необхідно обробляти інформацію власноруч, тобто шукати відповідних кандидатів, формувати звіти, аналізувати результативність тощо [12, с. 960].

Використовувати переваги Big Data (великі дані) є необхідним для сучасного рекрутера, адже набір даних може значно вплинути на прийняття певного рішення. Складний статистичний аналіз легко проводить спеціальне програмне забезпечення, яке автоматично відстежує та вимірює найбільш важливі показники в процесі найму й аналізує кожен етап добору персоналу. В кінцевому підсумку рекрутер отримує зрозумілі звіти з графіками та необхідними цифрами. Прикладом такого програмного забезпечення може бути Analyst Soft – вітчизняний продукт, який має пропозицію від розробки інструментів для data mining до комплексних рішень Big Data.

**Блок 5. Запуск власного HR-бота.** Загалом, функціонал такого бота полягає в постановці та відповіді на стандартні питання, а головним завданням є пошук контактів кандидатів на певну позицію. Зручність такої інноваційної технології полягає в тому,

що, з одного боку, відбувається пошук персоналу для компанії, а з іншого – шукачі роботи можуть отримати необхідну інформацію про вакансію в будь-який зручний для себе час. Доречним запуск таких ботів є у Facebook, Telegram та Viber. Прикладом використання в Україні HR-бота в рекрутингу може бути компанія Smart Solutions та їх бот – Selesta, який використовується з 2018 р.

Отже, проведене дослідження дає підстави стверджувати, що використання digital-можливостей є нашим сьогоденням. А компанії, що бажають залишатися на ринку та розвиватися, мають, як мінімум, слідкувати за основними тенденціями розвитку і, за можливості, впроваджувати новинки світу digital. Адже використання digital-інструментів дозволить рекрутерам максимально швидко охопити ринок і активно взаємодіяти з кандидатами. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Василик А. В., Іщенко О. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. *Економічний простір*. 2018. № 131. С. 53–63. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/205/197>
2. Зленко А. М., Ісайкіна О. Д., Мірошніченко Д. А. Особливості національного рекрутингу. *Економічний вісник університету*. 2018. № 37/1. С. 75–84. DOI: 10.5281/zenodo.1220643.
3. Кир'янова О. В., Павлова О. В. Послуги зовнішнього рекрутингу: сучасні тенденції та проблеми. *Соціально-трудова відносина теорія і практика*. 2015. № 2. С. 130–137. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/12240/130-137.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

4. Махсма М. Б. Сучасні зовнішні технології підбору кадрів. *Формування ринкової економіки*. 2010. Спецвипуск. Т. 3. С. 204–211. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/3011/Mahsma.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
5. Омельченко Ю. Ю. Оцінювання ефективності інструментів та власне професійного добору персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 2. С. 418–424. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/6090/418-424.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
6. Писаревська Г. І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 227–232. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2013-10\\_0-pages-227\\_232.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-10_0-pages-227_232.pdf)
7. Семеняк Я. С. Особливості розвитку ринку рекрутингових послуг в Україні. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2. Т. 3. С. 119–124. URL: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/12451/%d1%81.119-124.pdf?sequence=1>
8. Хитра О. В., Чаплій А. В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємством. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 4. С. 230–238. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/8313/1/39.pdf>
9. Nawaz N., Gomes A. M. Artificial Intelligence Chatbots are New Recruiters. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*. 2019. Vol. 10. Issue 9. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3521915>
10. Raghavendra B., Priyanka C., Chaithanya G. A study on E-recruitment. *International Journal of Advanced Research in Science and Engineering*. 2018. Vol. 07. Special Issue 03. P. 843–852. URL: [http://www.ijarse.com/images/fullpdf/1523726914\\_433IJARSE.pdf](http://www.ijarse.com/images/fullpdf/1523726914_433IJARSE.pdf)
11. Sullivan J. Most Sourcing Is Painfully Dull – It's Time to Try Some Creative Approaches // ERE Media. 25.06.2012. URL: <https://www.ere.net/most-sourcing-is-painfully-dull-its-time-to-try-some-creative-approaches/>
12. Шарাপова Н. В., Шарাপова В. М., Швецова Д. М. Digital-технологии подбора персонала. *Креативная экономика*. 2017. Т. 11. № 9. С. 954–966. DOI: 10.18334/ce.11.9.38344
13. Подбор персонала в цифровую эпоху // Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/podbor-personala-v-cifrovuyu-ehpohu.pdf>
14. Інструменти маркетинга для HR. 11.04.2019. URL: <https://vc.ru/marketing/64116-instrumenty-marketinga-dlya-hr>
15. Свириденко К. Основы национального рекрутинга в соцсетях: где кого ловить. 22.08.2018. URL: <https://finassessment.net/blog/rekruting-v-socialnyh-setyah>
16. lemy" [Services of External Recruiting: Modern Tendencies and Problems]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny teoriia i praktyka*. 2015. <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/12240/130-137.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
17. Makhsma, M. B. "Suchasni zovnishni tekhnolohii pidboru kadriv" [Modern External Technologies of Personnel Selection]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky*. 2010. <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/3011/Mahsma.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
18. Nawaz, N., and Gomes, A. M. "Artificial Intelligence Chatbots are New Recruiters". *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, vol. 10, no. 9 (2019). DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3521915>
19. Omelchenko, Yu. Yu. "Otsiniuvannia efektyvnosti instrumentiv ta vlasne profesiinoho doboru personalu" [Evaluating the Effectiveness of Tools and the Actual Professional Selection of Staff]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*. 2014. <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/6090/418-424.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
20. "Podbor personala v tsifrovuyu epokhu" [Recruiting for the Digital Age]. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/podbor-personala-v-cifrovuyu-ehpohu.pdf>
21. Pysarevska, H. I. "Rozvytok rynku rekrutynhovykh posluh v Ukraini" [Development of the Recruitment Services Market in Ukraine]. *Biznes Inform*. 2013. [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2013-10\\_0-pages-227\\_232.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-10_0-pages-227_232.pdf)
22. Raghavendra, B., Priyanka, C., and Chaithanya, G. "A study on E-recruitment". *International Journal of Advanced Research in Science and Engineering*. 2018. [http://www.ijarse.com/images/fullpdf/1523726914\\_433IJARSE.pdf](http://www.ijarse.com/images/fullpdf/1523726914_433IJARSE.pdf)
23. Sharapova, N. V., Sharapova, V. M., and Shvetsova, D. M. "Digital-tekhnologii podbora personala" [Digital Technologies for Personnel Selection]. *Kreativnaya ekonomika*, vol. 11, no. 9 (2017): 954-966. DOI: 10.18334/ce.11.9.38344
24. Siemieniak, Ya. S. "Osoblyvosti rozvytku rynku rekrutynhovykh posluh v Ukraini" [Features of Development of the Market of Recruiting Services in Ukraine]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*. 2015. <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/12451/%d1%81.119-124.pdf?sequence=1>
25. Sullivan, J. "Most Sourcing Is Painfully Dull - It's Time to Try Some Creative Approaches". *ERE Media*. 25.06.2012. <https://www.ere.net/most-sourcing-is-painfully-dull-its-time-to-try-some-creative-approaches/>
26. Sviridenko, K. "Osnovy natsionalnogo rekrutynghu v sotssetiakh: gde kogo lovit" [The Basics of National Recruiting in Social Networks: Where to Catch Someone]. 22.08.2018. <https://finassessment.net/blog/rekruting-v-socialnyh-setyah>
27. 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*. 2018. <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/205/197>
28. Zlenko, A. M., Isaikina, O. D., and Miroshnichenko, D. A. "Osoblyvosti natsionalnogo rekrutynghu" [The Features of National Recruiting]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, no. 37/1 (2018): 75-84. DOI: 10.5281/zenodo.1220643

## REFERENCES

"Instrumenty marketinga dlya HR" [Marketing Tools for HR]. 11.04.2019. <https://vc.ru/marketing/64116-instrumenty-marketinga-dlya-hr>

Khytra, O. V., and Chaplii, A. V. "Osoblyvosti zastosuvannia rekrutynhu v systemi upravlinnia personalom pidpriemstvom" [Peculiarities of Recruiting Application in the Personnel Management System of the Enterprise]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*. 2019. <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/8313/1/39.pdf>

Kyrianova, O. V., and Pavlova, O. V. "Posluhy zovnishnyoho rekrutynhu: suchasni tendentsii ta prob-