



УДК 331.108.37

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12\(52\)-212-224](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12(52)-212-224)

Марухленко Оксана В'ячеславівна доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри управління, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, м.Київ, <https://orcid.org/0000-0001-8050-661>

Шульгіна Тетяна Сергіївна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, м.Київ, <https://orcid.org/0009-0008-5297-863X>

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Стаття присвячена всебічному аналізу сучасних технологій підбору персоналу та їхньому значному впливу на ефективність функціонування підприємств в умовах цифрової трансформації. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю формування висококваліфікованих, компетентних та адаптивних людських ресурсів, здатних забезпечити конкурентоспроможність організацій, реалізацію стратегічних цілей та сталий розвиток. У роботі розглянуто основні етапи та види процесу підбору персоналу, включаючи традиційні та нестандартні методи добору, такі як рекрутинг, executive search, headhunting та прелімінарінг, а також інноваційні підходи – гейміфікація, хакатони, застосування штучного інтелекту, алгоритмічний відбір і технології віртуальної та доповненої реальності.

Проаналізовано переваги, обмеження та специфіку застосування кожного методу. Виявлено типові помилки HR-фахівців, що знижують ефективність добору, серед яких організаційні, інформаційні, комунікаційні, методичні та психологічні.

Визначено стратегічні напрями оптимізації HR-процесів і підвищення результативності відбору кадрів.

Дослідження підтверджує, що інтегрований підхід, що поєднує традиційні, інноваційні та цифрові технології підбору персоналу, сприяє підвищенню продуктивності праці, формуванню стійкого кадрового резерву, залученню та утриманню персоналу й забезпечує стратегічний розвиток підприємства.

Результати роботи будуть корисними HR-спеціалістам, менеджерам та науковцям, зацікавленим у впровадженні сучасних і ефективних практик управління персоналом.

Ключові слова. підбір персоналу, рекрутинг, HR-технології, цифрова трансформація, інноваційні методи, гейміфікація, AI-рекрутинг, Assessment Centre, стратегічне управління персоналом.



Marukhlenko Oksana Vyacheslavivna Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Management, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0001-8050-661>

Shulhina Tetyana Serhiivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0008-5297-863X>

MODERN PERSONNEL RECRUITMENT TECHNOLOGIES AS A FACTOR IN ENHANCING ENTERPRISE EFFICIENCY

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of modern personnel recruitment technologies and their significant impact on the effectiveness of enterprise operations in the context of ongoing digital transformation. The relevance of this study is determined by the urgent need for highly qualified, skilled, and adaptable human resources capable of ensuring organizational competitiveness, achieving strategic objectives, and supporting sustainable development. The paper examines the main stages and types of the recruitment process, highlighting both traditional and non-traditional candidate selection methods, including recruiting, executive search, headhunting, and preliminaring, while also addressing innovative approaches such as gamification, hackathons, artificial intelligence, algorithmic selection, and virtual and augmented reality technologies. Particular attention is paid to the transformation of HR functions under the influence of digital tools, the growing role of data-driven decision-making, and the necessity of building a strong employer brand to attract and retain talent.

The advantages, limitations, and specific applications of each method are critically analyzed with a focus on their effectiveness in different organizational contexts. In addition, the study identifies typical HR mistakes that reduce recruitment efficiency, including procedural, informational, communication, methodological, and psychological errors, emphasizing the importance of systematic evaluation and continuous improvement of recruitment practices. Strategic directions for optimizing HR processes and improving the effectiveness of personnel selection are outlined, including the integration of digital platforms, automation of routine tasks, and the development of competency-based assessment frameworks.

The study confirms that an integrated approach, combining traditional, innovative, and digital recruitment technologies, significantly enhances labor productivity, creates a sustainable talent pool, strengthens employee engagement, and ensures the long-term strategic development of the enterprise. The findings are particularly valuable for HR specialists, managers, and researchers interested in implementing evidence-based, efficient, and modern personnel management practices aimed at ensuring organizational resilience in a rapidly changing environment.





Keywords: personnel recruitment, HR technologies, digital transformation, innovative methods, gamification, AI recruitment, Assessment Centre, strategic HR management.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку України супроводжується необхідністю формування ефективної та конкурентоспроможної економічної системи. Одним із ключових чинників забезпечення результативної діяльності підприємств, їхньої стабільності та стійкого економічного зростання є наявність висококваліфікованих людських ресурсів, здатних професійно реалізовувати поставлені цілі та стратегічні завдання. Відтак пріоритетним завданням керівництва підприємств і фахівців кадрових служб стає не лише залучення, а й утримання компетентних, ініціативних і креативних працівників.

На сучасному ринку праці існує широкий спектр технологій підбору персоналу. Вибір конкретного методу зумовлений низкою чинників – від масштабів підприємства до рівня професійної підготовки менеджера з персоналу. Актуальність теми дослідження визначається зростаючими вимогами до кадрового потенціалу підприємств в умовах науково-технічного прогресу, коли конкурентоспроможність організації значною мірою залежить від здатності персоналу генерувати інноваційні ідеї та впроваджувати їх у практику.

Ефективно організований процес відбору персоналу забезпечує підвищення продуктивності праці, сприяє раціональному використанню людського потенціалу та формує основу для сталого розвитку підприємства. Для досягнення цих цілей кадрова служба має обирати оптимальні технології підбору персоналу та застосовувати сучасні методи оцінювання кандидатів на вакантні посади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика вибору ефективних методів підбору персоналу привертає увагу багатьох науковців і практиків у сфері управління людськими ресурсами, зокрема дане питання знаходиться у фокусі уваги таких вчених: Т.І. Балановської [1], Г.В. Назарової [2], Н.І. Фединець [3], Шульгіної Т.С. [9]. Так, Грідін О. [4] акцентує увагу на цифровізації рекрутингу та зростанні ролі HR-технологій. Кравчук О. [5], Шморгун О. [7] досліджує вплив технологій ШІ на трансформацію процесів рекрутингу та управління людськими ресурсами. Дослідження фокусується на оцінюванні ефективності та об'єктивності використання ШІ, визначенні потенційних викликів та розробленні рекомендацій щодо оптимального впровадження технологій з урахуванням етичних аспектів. Вонберг Т. [6] здійснила аналіз сучасної практики добору персоналу приділивши увагу напрямам удосконалення даного бізнес-процесу менеджменту персоналу через призму діяльності українських компаній.

Проте, питання розроблення практичних рішень для подолання проблем, що виникають у процесі підбору та найму персоналу, залишаються недостатньо дослідженими



Постановка завдання. На основі аналізу теоретичних положень та узагальнення наукових підходів сформульовано **мету дослідження** – визначити сучасні технології підбору персоналу, що сприяють підвищенню ефективності функціонування підприємства. Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- ☐ розглянути основні етапи та види процесу підбору персоналу;
- ☐ розкрити зміст і специфіку сучасних методів добору кадрів;
- ☐ охарактеризувати нестандартні підходи до підбору персоналу;
- ☐ визначити, які з методів є найбільш ефективними для впровадження на українських підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Пошук і добір кадрів є початковим та одним із найважливіших етапів загального циклу управління рухом персоналу на підприємстві. Володіння HR-менеджером сучасними технологіями підбору кадрів забезпечує формування професійної, згуртованої команди, діяльність якої ґрунтується на принципах корпоративної культури та спрямована на досягнення стратегічних цілей організації.

У дослідженні проаналізовано найпоширеніші та водночас базові методи підбору персоналу, що активно використовуються у практиці державних, муніципальних і приватних підприємств. Незважаючи на специфіку кожного підприємства, процес добору персоналу має загальні закономірності, які дозволяють виділити основні його етапи (рис. 1).

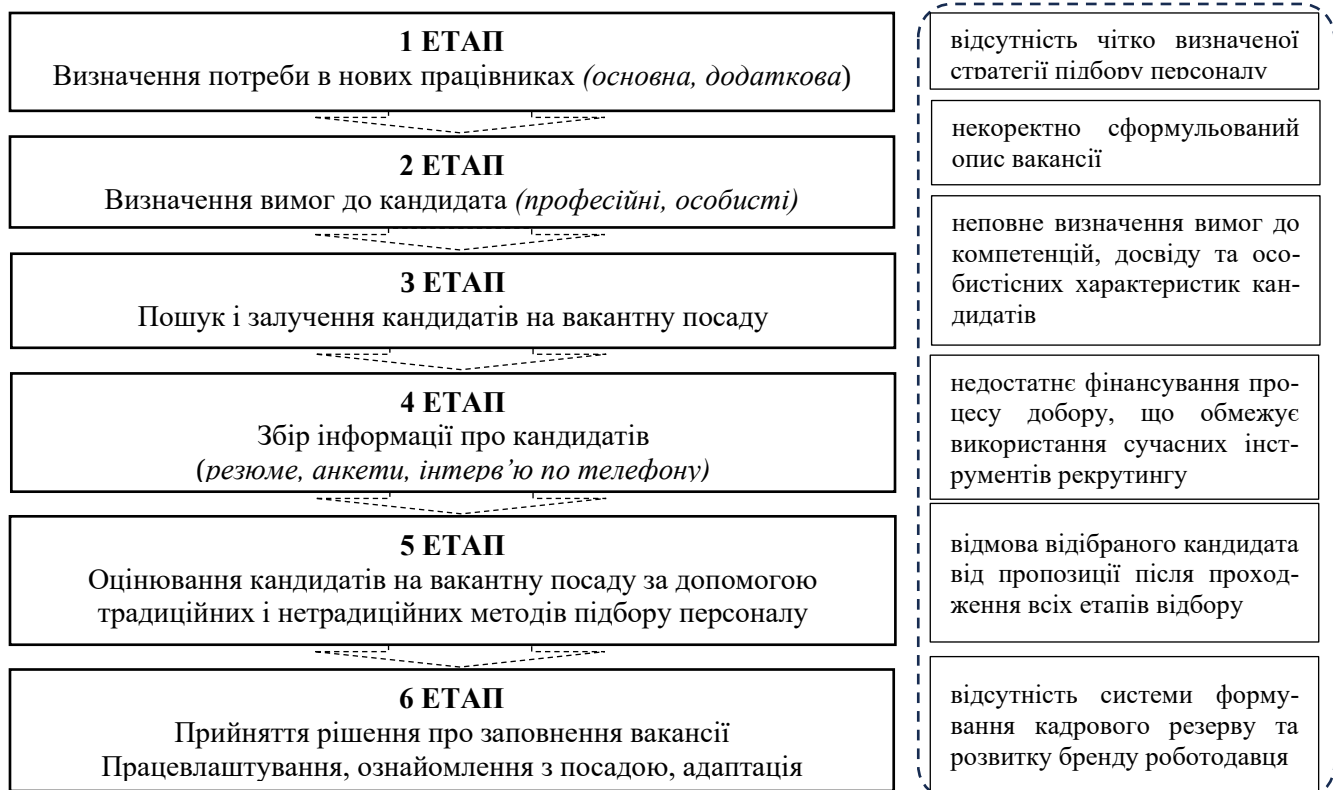


Рис. 1. Етапи та основні типові проблеми процесу підбору персоналу

Джерело: складено автором





У процесі підбору кадрів кадрові служби часто припускаються типових помилок, які можна згрупувати за кількома основними напрямками. Однією з найпоширеніших є організаційна недосконалість процесу добору, що проявляється у відсутності чітко визначеної стратегії підбору персоналу, неузгодженості дій між керівництвом і кадровою службою, а також у нечітко сформульованих посадових вимогах. Унаслідок цього підприємства втрачають час, ресурси та ризикують прийняти на роботу кандидатів, які не відповідають реальним потребам організації.

Не менш суттєвими є інформаційно-аналітичні помилки, що виникають через використання неповних або недостовірних даних про кандидатів. Часто кадрові спеціалісти обмежуються лише резюме або короткою співбесідою, не перевіряючи рекомендації та не застосовуючи аналітичні інструменти оцінювання. Це призводить до поверхового розуміння професійних і особистісних характеристик кандидата, що ускладнює ухвалення обґрунтованого рішення.

Комунікаційні прорахунки пов'язані з неефективною взаємодією між рекрутером і кандидатами. Невдало сформульовані тексти вакансій, відсутність своєчасного зворотного зв'язку або формальне проведення співбесід знижують привабливість роботодавця та формують у претендентів негативне враження про компанію. Додатково цьому сприяє використання шаблонних питань без урахування специфіки посади чи корпоративної культури.

Окрему групу становлять методичні помилки, які проявляються у невмотивованому виборі або обмеженому застосуванні методів оцінювання кандидатів. Так, орієнтація виключно на традиційне інтерв'ю без використання тестування, кейс-завдань чи асесмент-центрів значно знижує об'єктивність відбору. Подібним недоліком є й надмірне зосередження на досвіді роботи замість оцінки потенціалу до розвитку та адаптації.

Варто також виокремити психологічні упередження, які виникають унаслідок суб'єктивного сприйняття кандидатів. Ефект першого враження, симпатія чи антипатія рекрутера, стереотипи щодо віку, статі або освіти часто спотворюють оцінку професійних якостей претендента. Такі чинники знижують ефективність добору і можуть спричинити кадрові невідповідності.

Досить поширеними є також оцінювальні помилки, коли результати співбесід або тестів трактуються неправильно, а поведінкові показники залишаються поза увагою.

Ігнорування «м'яких навичок» (soft skills) та емоційного інтелекту кандидата часто призводить до проблем у командній взаємодії та управлінській комунікації.

Стратегічні помилки виникають тоді, коли процес добору персоналу розглядається лише як короткостроковий захід із заповнення вакансій, без урахування довгострокових потреб підприємства. Відсутність системи формування кадрового резерву та розвитку бренду роботодавця спричиняє підвищену плинність кадрів і дефіцит кваліфікованих спеціалістів у перспективі.



Таким чином, ефективність процесу підбору персоналу значною мірою залежить від професійного рівня HR-фахівців, наявності чіткої методології та використання сучасних аналітичних інструментів, які дають змогу мінімізувати ризики типових помилок і забезпечити якісний кадровий відбір.

Для досягнення високої результативності політики підприємства у сфері підбору й відбору персоналу доцільно застосовувати комплексний підхід, що передбачає поєднання традиційних і сучасних технологій. Рекрутер має володіти широким спектром інструментів пошуку працівників і використовувати їх залежно від цілей та специфіки підприємства. Сучасна класифікація методів підбору персоналу охоплює різні підходи до залучення, оцінки та відбору кандидатів. Вона враховує джерело залучення, ступінь автоматизації, інструменти оцінювання, глибину аналізу, мету використання та участь людини в процесі прийняття рішень. Узагальнюючи наукові підходи, можна виокремити шість основних методів підбору персоналу, кожен із яких має власні переваги, недоліки та особливості використання залежно від стратегічних завдань організації (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація методів підбору персоналу

Критерій класифікації	Група методів	Приклади	Переваги	Недоліки
Джерело залучення	Внутрішній / Зовнішній	Кар'єрне зростання, рекрутинг через сайти, агентства, соціальні мережі	Швидка адаптація (внутрішній), нові ідеї (зовнішній)	Обмежений вибір, вищі витрати
Ступінь автоматизації	Традиційні / Цифрові	Інтерв'ю, тестування / ATS, HR-аналітика, AI-рекрутинг	Швидкість, об'єктивність, аналітичність	Висока вартість, залежність від технологій
Інструменти оцінювання	Інтерв'ю / Тестування / Оцінка компетенцій	Case interview, психометричні тести, Assessment Centre	Глибока оцінка, прогноз успішності	Суб'єктивність, часові витрати
Тривалість оцінки	Експрес / Поглиблені	Онлайн-скринінг / Повні інтерв'ю, кейси	Оперативність, ефективність	Може бути неточним, потребує ресурсів
Мета використання	Відбір / Оцінка потенціалу / Резерв	Підбір під вакансію, розвиток кар'єри	Цільовий підхід, стратегічність	Потребує точних критеріїв
Участь людини	Людино-центричні / Технологічні	Експертна оцінка / AI-аналіз резюме, чат-боти	Баланс між об'єктивністю та людським фактором	Ризик алгоритмічної помилки, етичні дилеми



Ефективна система підбору персоналу базується на поєднанні традиційних та цифрових методів, що дозволяє підвищити якість відбору та зменшити ризики невідповідності кандидатів вимогам посади. Для кожного підприємства оптимальними є саме ті методи підбору персоналу, які найбільш ефективно відповідають його умовам діяльності. Остаточне рішення щодо вибору конкретного методу приймають фахівці HR-служби. Проте, щоб воно було обґрунтованим і результативним, необхідно володіти всім спектром сучасних прийомів і інструментів, що дозволяють залучати висококваліфікованих і успішних працівників.

Серед методів підбору персоналу, які сьогодні є найбільш поширеними та широко застосовуються у практичній діяльності HR-менеджерів, доцільно виокремити рекрутинг, executive search, head hunting та прелімінарінг.

Рекрутинг передбачає підбір кадрів серед претендентів, які перебувають у пошуку роботи, і зазвичай використовується для найму співробітників середньої та нижчої ланки. Цей метод є одним із базових у системі управління персоналом, адже дозволяє швидко закривати вакансії за рахунок кандидатів, активно представлених на ринку праці.

Інший поширений метод – executive search, який спрямований на пошук і залучення рідкісних фахівців або керівників вищої ланки. Його особливістю є те, що увага зосереджується не лише на кандидатах, які шукають роботу, а й на тих, хто вже працевлаштований, але може бути потенційно зацікавлений у нових професійних можливостях.

Близьким за змістом, проте більш цілеспрямованим підходом є head hunting – метод, що полягає у переманюванні висококваліфікованих фахівців із інших компаній. Його застосовують переважно тоді, коли йдеться про професіоналів із унікальними компетенціями або винятковим рівнем експертності, необхідними для стратегічного розвитку підприємства.

Ще одним напрямом сучасного добору є прелімінарінг, який полягає у залученні до роботи здібних студентів і молодих спеціалістів із перспективою подальшого працевлаштування після завершення навчання. Такий підхід сприяє формуванню кадрового резерву та забезпечує підприємство молодими кадрами, орієнтованими на довгострокову співпрацю.

Слід зазначити, що універсального методу підбору персоналу не існує. Тому при виборі конкретного підходу необхідно враховувати посаду, яку потрібно заповнити, поточний стан справ на підприємстві, терміновість закриття вакансії та ситуацію на ринку праці. Лише поєднання різних методів добору, адаптованих до умов конкретної організації, дозволяє досягти максимальної ефективності у формуванні кадрового потенціалу.

В умовах посилення конкуренції на ринку праці все більшого поширення набувають нестандартні методи підбору персоналу, які передбачають проведення нетрадиційних співбесід із кандидатами (табл. 2). При доборі працівників на посади, що передбачають високий рівень відповідальності та



напруження (операціоністи банків, касири, рятувальники, поліцейські, HR-фахівці тощо) доцільним є використання різних видів інтерв'ювання [8]. Такі методики інтерв'ювання кандидатів сприяють оцінюванню гнучкості мислення, адаптивності, емоційної врівноваженості та здатності працювати під тиском – рис, що мають ключове значення в сучасному бізнес-середовищі. Серед них найбільш популярним є стресове інтерв'ю, або «шокове», метою якого є виявлення рівня стресостійкості кандидата.

Найбільш поширеними варіантами проведення стресового інтерв'ю є різноманітні методи, спрямовані на оцінку психологічної стійкості та поведінкових реакцій кандидата в умовах тиску. Одним із них є перехресне опитування, під час якого співбесіду одночасно проводять кілька інтерв'юерів, ставлячи різні за формою, але подібні за змістом запитання. Це дозволяє перевірити достовірність відповідей та спостерігати за послідовністю й упевненістю претендента. Інший поширений метод – уточнювальні питання, коли співбесіда триває довше звичайного й насичена деталізованими запитаннями щодо біографії, професійного досвіду та досягнень кандидата. Такий підхід допомагає визначити рівень його витримки, стресостійкості та здатності логічно вибудовувати відповіді.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика сучасних методів інтерв'ювання кандидатів

Види інтерв'ю	Характеристика	Умови застосування
Case-інтерв'ю	Дозволяє оцінити комунікабельність, аналітичне мислення та винахідливість кандидата	Використовується для визначення рівня конфліктності, агресивності, схильності до делегування відповідальності; показує поведінкову модель у складній ситуації
Проективне інтерв'ю	Спрямоване на виявлення особистісного сприйняття завдань і проблем	Доцільне для з'ясування цінностей, мотивів, установок і переваг кандидата
Провокаційне інтерв'ю	Ґрунтується на навмисному створенні конфліктної або неприємної ситуації	Застосовується для оцінки психологічної витримки фахівців, робота яких передбачає високий рівень стресу
Brainteaser-інтерв'ю	Полягає у розв'язанні нестандартних логічних завдань	Ефективне при відборі фахівців творчих і аналітичних професій — менеджерів із реклами, аудиторів, програмістів тощо





Види інтерв'ю	Характеристика	Умови застосування
Стресове інтерв'ю	Передбачає створення штучних стресових умов під час співбесіди	Застосовується для оцінки стресостійкості кандидатів на посади, що передбачають роботу у напружених ситуаціях

Досить часто застосовується й прийом створення дискомфорту, коли кандидата навмисно розміщують у незручних умовах, наприклад, обличчям до сонця чи в кімнаті з надмірним шумом, щоб простежити, як він реагує на непередбачувані чи неприємні ситуації. Ще одним варіантом є виконання термінових завдань у стресових умовах, коли претенденту одночасно доручають кілька різнопланових завдань, створюючи атмосферу поспіху або відволікання. Така ситуація дозволяє оцінити здатність до концентрації, організованість і ефективність у кризових обставинах. Після завершення подібних співбесід роботодавці зазвичай пояснюють мету застосування таких методів, щоб зберегти позитивне враження кандидата та підтримати його мотивацію до подальшої співпраці.

У сучасних умовах цифрової трансформації також все більшого поширення набувають інноваційні методи підбору персоналу, такі як гейміфікація, хакатони, використання штучного інтелекту та алгоритмічного відбору, а також технології віртуальної та доповненої реальності (табл. 3). Застосування інноваційних інструментів дозволяє глибше оцінити поведінкові особливості, психологічну стійкість і креативний потенціал здобувачів, що значно підвищує якість процесу добору персоналу та ефективність прийнятих HR-рішень.

Таблиця 3

Види нестандартних методів підбору персоналу

Назва методу	Суть методу	Переваги	Недоліки
Гейміфікація (Gamification)	Використання ігрових механік у процесі відбору кандидатів (квести, бізнес-симуляції, вікторини).	Підвищує залученість, дозволяє оцінити навички у дії.	Висока вартість розробки, потреба у технічних ресурсах.
Асесмент-центри нового покоління (Virtual Assessment Centre)	Онлайн-симуляції, групові завдання у віртуальному середовищі.	Дозволяє глибоко оцінити soft skills, можливість дистанційного проведення.	Потребує кваліфікованих оцінювачів, складність інтерпретації результатів.



Назва методу	Суть методу	Переваги	Недоліки
Соціальний рекрутинг (Social Recruiting)	Залучення кандидатів через соціальні мережі та цільові рекламні кампанії.	Широке охоплення, можливість аналізу особистісного профілю.	Суб'єктивність оцінки, складність перевірки достовірності.
Хакатони та Talent Battle	Змагання, де кандидати виконують реальні бізнес-завдання компанії.	Демонструє практичні навички, командну роботу.	Підходить не для всіх спеціальностей, потребує організації.
Відеорекрутинг (Video Recruitment)	Використання відеорезюме, відеоінтерв'ю або відеозавдань.	Швидка оцінка комунікаційних навичок, економія часу.	Може бути технічно складним, вплив суб'єктивності.
Рекрутинг через корпоративну культуру (Culture Fit Hiring)	Добір працівників, які відповідають цінностям організації.	Висока мотивація, довгострокове утримання персоналу.	Може знизити різноманітність, ризик упередженості.
Штучний інтелект та алгоритмічний відбір (AI Recruitment)	Застосування алгоритмів для аналізу резюме та прогнозування успішності кандидатів.	Швидкість, точність, зменшення людського фактору.	Можлива дискримінація, відсутність гнучкості.
Employee Referral 2.0	Система внутрішніх рекомендацій із бонусами або внутрішніми платформами.	Економія часу, довіра до кандидатів.	Ризик клановості, обмежене коло кандидатів.
Аналіз поведінкових даних (Behavioural Analytics)	Оцінка поведінки та емоцій через аналітику соціальних мереж і мікроекспресій.	Прогнозує лояльність і ефективність.	Питання приватності, етичні ризики.
Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR Recruitment)	Моделювання робочих ситуацій і презентація компанії у VR/AR-середовищі.	Залучення покоління Z, позитивний бренд роботодавця.	Висока вартість технологій, обмежена доступність.



Варто зазначити, що жоден із традиційних чи нетрадиційних методів підбору персоналу не забезпечує абсолютної гарантії правильного вибору. Тому доцільним є комплексне використання різних підходів, що дозволяє отримати більш об'єктивну оцінку кандидата.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що вибір способів залучення та відбору персоналу визначається комплексом чинників: ситуацією на ринку праці, характеристиками вакансії, корпоративною культурою та ресурсними можливостями підприємства. Оскільки застосування лише одного методу не дає повної оцінки кандидата, ефективність кадрової політики забезпечується саме поєднанням різних інструментів. Це узгоджується зі стратегічною природою підбору персоналу, адже якісний відбір фахівців безпосередньо впливає на результативність діяльності організації, її конкурентоспроможність, інноваційний потенціал та перспективи довгострокового розвитку.

Комплексний аналіз традиційних, нестандартних та інноваційних технологій рекрутингу засвідчив, що результативність процесу значною мірою залежить від здатності HR-фахівців гнучко комбінувати різні підходи, враховуючи специфіку підприємства та стратегічні цілі. Зокрема, традиційні методи – рекрутинг, executive search, headhunting – залишаються актуальними завдяки можливості точного пошуку спеціалістів і формування кадрового резерву, а їх ефективність зростає в разі інтеграції цифрових платформ та аналітичних інструментів. Нестандартні форми інтерв'ювання (стресові, проєктивні, case-інтерв'ю) забезпечують глибшу оцінку поведінкових і психологічних характеристик кандидатів, що є важливим для посад із підвищеною відповідальністю.

Особливе місце займають інноваційні технології – гейміфікація, хакатони, штучний інтелект, алгоритмічний відбір, VR/AR-рішення. Їх використання розширює можливості діагностики, мінімізує суб'єктивність та прискорює процес добору, однак вимагає етичного підходу, якісного налаштування алгоритмів і належної компетентності HR-фахівців. Виявлені під час дослідження організаційні, інформаційні, комунікаційні, методичні та психологічні помилки свідчать про потребу підвищення професійного рівня HR-працівників, стандартизації процедур та впровадження аналітичного підходу до прийняття рішень.

Отже, підбір персоналу в умовах цифрової трансформації є не лише ключовою функцією HR, а й стратегічним інструментом розвитку підприємства. Найбільш ефективним виявляється інтегрований підхід, що поєднує традиційні, цифрові та інноваційні методи. Його застосування формує якісний кадровий потенціал, підвищує продуктивність праці, знижує ризики невідповідності кадрів і забезпечує довгострокову результативність та стабільний розвиток організації.

Література:

1. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с



2. Назарова Г.В. (2020). Використання засобів діджиталізації у рекрутингу персоналу підприємства. Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали VI міжнар. наук.практ. інтернет конф. м. Луцьк, 11.12.2020 р. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ. С. 246-248
3. Фединець Н.І., Нагорна П.М. (2022). Застосування інформаційних технологій організації набору персоналу як передумова формування позитивного іміджу підприємства. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. Вип. 68. С. 77–84.
4. Грідін, О. (2024). HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*, (62). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>
5. Кравчук О.І., Варіс І.О., Заволович Я.Ю. (2025). Штучний інтелект у рекрутингу. *Галицький економічний вісник: ТНТУ*. Том.92. – № 1. С. 106-113. URI: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/48369/2/GEJ_2025v92n1_Kravchuk_O-Artificial_intelligence_106-113.pdf?utm_source=chatgpt.com
6. Вонберг, Т., Дмитрук, С., Крочак, В. (2023). Сучасні практики добору персоналу: аналіз тенденцій розвитку. *Економіка та суспільство*, (52). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-66>
7. Шморгун О.А. (2025) Аналіз впливу штучного інтелекту на процес рекрутингу персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*, Вип. 45. С. 57-68. URI: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/handle/123456789/24985>
8. Павленко К.О., Шульгіна Т.С. (2017) Сучасні технології підбору персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 23, Частина 3. С.30-33.
9. Шульгіна Т.С. (2025) Соціометричний підхід у сучасному HR-менеджменті як елемент кадрового контролінгу. *Ефективна економіка*. Вип. 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.86%20>

References:

1. Balanovska, T.I., Mykhailichenko, M.V., & Troyan, A.V. (2020). Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom [Modern technologies of personnel management]. Textbook. Kyiv: FOP Yamchynskiy O. V. [in Ukrainian].
2. Nazarova, H. V. (2020). Vykorystannia zasobiv didzhitalizatsii u rekrutynhu personalu pidpryemstva. [The use of digitalization tools in enterprise personnel recruitment]. *Actual Problems of Management of Socio-Economic Systems: Materials of the 6th International Scientific and Practical Internet Conference*. Lutsk: IVV Lutsk NTU, (pp. 246–248). [in Ukrainian].
3. Fedynets, N.I., Nahorna, P.M. (2022). Zastosuvannia informatsiinykh tekhnolohii orhanizatsii naboru personalu yak peredumova formuvannia pozytyvnoho imidzhu pidpryemstva [Application of information technologies in the organization of personnel recruitment as a prerequisite for forming a positive image of the enterprise]. *Herald of LTEU. Economic Sciences*, (68), 77-84. [in Ukrainian].
4. Hridin, O. (2024). HR-analytika yak kliuchovyi instrument systemy upravlinnia personalom suchasnoi orhanizatsii [HR analytics as a key tool of the personnel management system of a modern organization]. *Economy and Society*, (62). Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29> [in Ukrainian].
5. Kravchuk, O.I., Varis, I.O., Zavolovych, Ya. Yu. (2025). Shtuchnyi intelekt u rekrutynhu [Artificial intelligence in recruitment]. *Galician Economic Bulletin (TNTU)*, 92(1), 106-113. Retrieved from https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/48369/2/GEJ_2025v92n1_Kravchuk_O-Artificial_intelligence_106-113.pdf [in Ukrainian].
6. Vonberg, T., Dmytruk, S., Krochak, V. (2023). Suchasni praktyky doboru personalu: analiz tendentsii rozvytku [Modern practices of personnel selection: analysis of development trends]





Economy and Society, (52). Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-66> [in Ukrainian].

7. Shmorgun, O.A. (2025). Analiz vplyvu sztuchnoho intelektu na protses rekrutynhu personalu pidpriemstva [Analysis of the impact of artificial intelligence on the process of enterprise personnel recruitment]. *Economy of the Transport Complex*, (45), 57-68. Retrieved from <https://dspace.khadi.kharkov.ua/handle/123456789/24985> [in Ukrainian].

8. Pavlenko, K.O., Shulhina, T.S. (2017). Suchasni tekhnolohii pidboru personalu [Modern technologies of personnel selection]. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, (23, Part 3), 30-33. [in Ukrainian].

9. Shulhina T.S. (2025). Sotsiometrichnyi pidkhid u suchasnomu HR-menedzhmenti yak element kadrovoho kontrolinhu [The Sociometric Approach in Modern HR Management as an Element of Personnel Controlling]. *Effective Economy*, Issue 10. Retrieved from <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.86%20> [in Ukrainian].