

Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

УДК 331.5:005.96

Семенча Ілона Євгенівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

Semencha Iлона

*Dr. Hab in Economics, Professor, Professor of the Department of
Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management*

Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: 0000-0002-8736-3992

Яровенко Тетяна Сергіївна

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

Yarovenko Tetiana

*Dr. Hab in Economics, Professor, Professor of the Department of Economics,
Entrepreneurship and Enterprise Management*

Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: 0000-0002-4665-6502

Куряча Наталія Вікторівна

*кандидат економічних наук, доцент кафедри
економіки, підприємництва та управління підприємствами
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

Kuryacha Nataliia

*PhD in Economics, Associate Professor of the
Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management,*

Oles Honchar Dnipro National University

ORCID: 0000-0002-7105-9232

Гордєєва-Герасимова Людмила Юрїївна

*старший викладач кафедри
економіки, підприємництва та управління підприємствами
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

Hordieieva-Herasymova Liudmyla

*Senior Lecturer of the
Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management
Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: 0000-0002-8845-2890*

**ПИТАННЯ HR-ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО
MANAGEMENT SELECTION ЯК ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО
ПРОЦЕСУ**

**ISSUES OF HR ACTIVITY IN ORGANIZING EFFECTIVE
MANAGEMENT SELECTION AS AN ENTREPRENEURIAL PROCESS**

***Анотація.** Вступ. Стаття розглядає бізнес-процес відбору керівного персоналу (management selection), акцентуючи на його унікальності у відповідь на виклики динамічного ринку праці України, включно з внутрішніми та зовнішніми міграціями та економічними змінами, що впливають на масштаби бізнесу.*

***Мета.** Метою цього дослідження є розробка методології для рекрутингу management selection, що враховують умови ведення економічної діяльності та стан ринку праці України. Мета спрямована на підвищення якості та ефективності рекрутингу управлінського персоналу шляхом інтеграції специфічних інструментів прийняття рішень, придатних для кожної фази процесу відбору, з акцентом на адаптацію до розміру компанії.*

***Матеріали і методи.** Матеріалами для дослідження стали роботи сучасних вчених та фахівців, які займаються питаннями рекрутингу,*

специфікою його впровадження в Україні, а також авторський досвід у практичній і науковій роботі у цій області. Дослідження побудовано на загальнонаукових принципах системності, комплексності, повноти та з використанням методів аналізу, синтезу, узагальнення, конкретизації.

Результати. В статті розроблено методологію для оптимізації процесів *management selection*. Були визначені ключові фази *management selection* як підприємницького процесу та запропоновані комплекси якісних та кількісних методів для ефективного прийняття рішень на кожному етапі. Особлива увага приділялася розробці критеріїв відбору, що відповідають корпоративній культурі компанії, впровадженню бізнес-етики, врахуванню вимог щодо лідерських якостей кандидатів та стилів роботи з командою та в середині команди, також інтеграції цих критеріїв у стандартизовані процеси відбору для забезпечення об'єктивності та ефективності рекрутингу *management selection* в Україні. Крім того, визначено, що зміст та характер діяльності управлінського персоналу прив'язаний до розміру компанії. Отже, в дослідженні визначені особливості процесу відбору *management selection* в Україні для різних за розміром компаній.

Перспективи. Наступним етапом у дослідженні можуть бути розробки стосовно напрацювань конкретних процедур та регламентів щодо впровадження запропонованого підходу в діяльність підприємств з врахуванням специфіки їх діяльності, розмірів та структури.

Ключові слова: критичне мислення, лідерство, стилі, тімбілдинг, бізнес-етика, методи прийняття рішень, рекрутинг, вторинний відбір, керівний персонал, підприємницький процес.

Summary. *Introduction.* This article explores the business process of management selection (MS) for executive staffing, highlighting its uniqueness in response to the dynamic challenges of Ukraine's labor market, including

internal and external migrations, and economic changes that impact business scales.

Purpose. The aim of this research is to develop a comprehensive methodology for optimizing management selection processes that consider the current economic activities and the state of Ukraine's labor market. It seeks to improve the quality and effectiveness of managerial recruitment by integrating specific decision-making tools suitable for each phase of the selection process, with a focus on adapting to company size.

Materials and methods. The study draws upon the works of contemporary scholars and experts in the field of recruitment, the specifics of its implementation in Ukraine, and the author's own practical and academic experience in this area. The research is based on the general scientific principles of systematization, complexity, completeness, and employs methods of analysis, synthesis, generalization, and specification.

Results. The paper develops a methodology for optimizing the management selection processes. It identifies the key phases of management selection as a business process and proposes a set of qualitative and quantitative methods for effective decision-making at each stage. Special attention was given to developing selection criteria that align with corporate culture, the implementation of business ethics, consideration of leadership qualities and team dynamics, and the integration of these criteria into standardized selection processes to ensure objectivity and efficiency in recruiting management selection in Ukraine. Furthermore, it was determined that the nature and activities of management personnel are linked to company size, hence, the study outlines the peculiarities of the management selection process in Ukraine for businesses of various sizes.

Discussion. Future research might focus on developing specific procedures and regulations for implementing the proposed approach in business practices, considering the particularities of their operations, sizes, and structures.

Key words: *critical thinking, leadership, styles, team building, business ethics, decision-making methods, recruiting, secondary selection, executive staff, entrepreneurial process.*

Постановка проблеми. Management selection (далі – MS) є загальновідомим видом рекрутингу, що спрямований на пошук та відбір керівного персоналу підприємств різних ланок, який має свою специфіку. Організація ефективного відбору у MS є ключовим аспектом в діяльності HR-спеціаліста компанії. Його якість впливає на загальну ефективність і стратегічний розвиток всього бізнесу, не зважаючи на внутрішні та зовнішні чинники. Особливої актуальності це набуває в наш час, коли всі галузі економіки України фіксують стійкий відтік висококваліфікованого персоналу у зв'язку із мобілізацією, зовнішніми та внутрішніми міграційними процесами, різким скороченням чисельності бізнесу як бюджетних, так і небюджетних підприємств [1, с. 26], зміною умов зайнятості працездатного населення [1, с. 27-33; 2-5].

Крім того, за даними [1, с. 34], сам рекрутинг у 2023 році був доволі утруднений низкою факторів:

- відсутність / недостатня кількість кандидатів на посади – 33,4%;
- недостатня кваліфікація претендентів на посади – 22,9%;
- невідповідність очікувань претендентів щодо розміру заробітної плати – 14,7%;
- низька мотивація претендентів до роботи – 9,6%;
- небажання чоловіків офіційно оформитись на роботу – 8,0%;
- відсутність у кандидатів необхідних документів (втрачені) – 4,9%;
- загроза особистій безпеці через війну – 5,1%.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз літературних джерел показав, що автори досліджували різні аспекти рекрутингу загалом та, зокрема, методи management selection. Це такі дослідники: Васьків О. М. та Стадник Ю. А. [6], Винничук Р., Любомудрова Н. та Довгополук І.

[7], Гуцуляк Н. П. [8], Новікова М. М. та Швед А. Б. [9], Скібська К. О. [10]. Розроблена велика кількість підходів та методів первинного та вторинного відбору, але немає досліджень MS як підприємницького процесу. Це вважаємо важливим дослідити, тому що мало володіти інструментарієм рекрутингу. Потрібно правило побудувати сам процес. Від вірної послідовності та повноти їх проведення залежатиме якість отриманого результату MS. І дивитись потрібно на цей процес не як на рутинний, суто функціональний в роботі HR-спеціаліста, а як на підприємницький процес, адже він напряду пов'язаний з загальноекономічним результатом, який отримає бізнес у вигляді прибутку та інших фінансово-економічних результатів.

Метою статті є розробити етапи проведення MS як підприємницького процесу в діяльності HR-спеціаліста для підвищення якості та ефективності рекрутингу управлінського персоналу.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження слугували праці сучасних науковців та експертів щодо питань організації рекрутингу, особливостей його проведення в Україні, також особистий досвід практичної та наукової діяльності в даному питанні.

Дослідження базується на загальнонаукових принципах системності, комплексності, повноти. Як методологічна основа використовувались такі методи наукового пізнання: аналізу, синтезу, узагальнення, конкретизації.

Виклад основного матеріалу. Розробимо етапи проведення MS як підприємницького процесу в діяльності рекрутера. Загальну схему процесу подано на рис. 1.

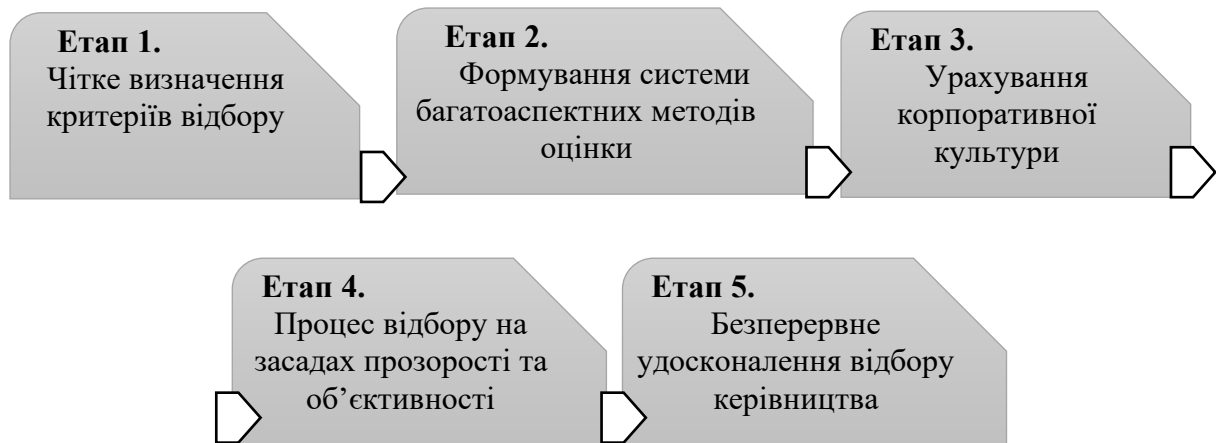


Рис. 1. Етапи проведення MS як підприємницького процесу в діяльності рекрутера

Джерело: авторська розробка

Визначимо підприємницький процес для забезпечення етапу 1 «Чітке визначення критеріїв відбору для MS»:

Крок 1. Визначення бізнес-вимог для MS: аналіз стратегічних цілей та консультації з ключовими стейкхолдерами для уточнення їхніх потреб та очікувань від майбутніх керівників.

Крок 2. Розробка профілю позиції: створення детальних описів робіт – описи вакансій, включаючи основні обов'язки, необхідні навички, досвід роботи та особистісні якості; визначення ключових компетенцій.

Крок 3. Узгодження критеріїв з корпоративною культурою: оцінка корпоративних цінностей та їх відповідність корпоративній культурі компанії; визначення вимог до взаємодії у команді.

Крок 4. Розробка системи інструментів оцінювання: вибір методів оцінки та стандартизація процесу оцінки.

Крок 5. Пілотування та тестування критеріїв: пілотний відбір на обмежену кількість вакантних позицій, щоб перевірити ефективність визначених критеріїв; збір зворотного зв'язку від учасників відбору та рекрутерів для виявлення можливих поліпшень.

Крок 6. Аналіз результатів та їх корекція: оцінка ефективності визначених критеріїв та внесення коректив.

Крок 7. Інтеграція та стандартизація: широке впровадження удосконалених критеріїв та процесів відбору в усі відділи та філії організації; моніторинг та неперервне удосконалення критеріїв відбору згідно зі змінами в бізнес-стратегіях та ринкових умовах.

На цьому етапі рекрутеру пропонується використовувати таку систему методів прийняття рішень (далі – методи ПР), поданих у таблиці 1.

Таблиця 1

Основні методи ПР рекрутера для етапу чіткого визначення критеріїв відбору у MS

Кількісні методи ПР або групи методів	Якісні методи ПР або групи методів
Метод аналітичних ієрархій (АНП)	Метод Дельфі
Метод точкового рейтингу	SWOT-аналіз
Регресійний аналіз	Метод «Шести капелюхів мислення» Едварда де Боно
Лінійне програмування	Сценарний аналіз
Метод головних компонент (РСА)	360-градусний зворотний зв'язок
Метод багатокритеріальної оптимізації	Мозковий штурм
Системи підтримки прийняття рішень (DSS)	Структуроване спостереження

Джерело: авторська розробка

Слід зазначити, що відбір MS суттєво відрізняється від відбору спеціалістів, адже здійснення управлінської діяльності потребує від керівника будь-якої ланки специфічних рис та здібностей, застосування відповідних стилів управління та здійснення певного набору як функціональних ролей, так і ролей для управління командою (рис. 2).

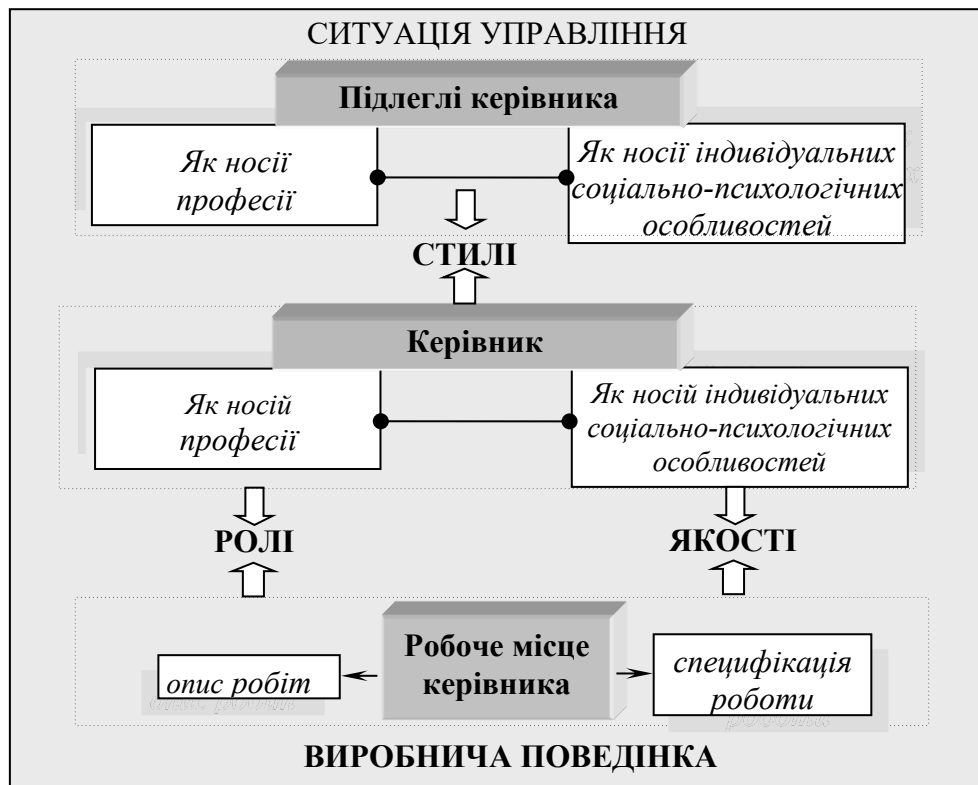


Рис. 2. Деталізована модель здійснення управлінської діяльності керівником
 [11, с. 427]

Особливо бажано виділити необхідність врахування при відборі MS, що у критерії обов'язково повинно бути включено такі: наявність сформованого критичного мислення, аналітичні здібності, лідерські якості, сформоване почуття соціальної справедливості, розуміння та дотримання професійної етики, прагнення постійного вдосконалення та розвитку, здатність працювати в команді та сформувати команду.

Тепер визначимо підприємницький процес для забезпечення етапу 2 «Формування системи багатоаспектних методів оцінки»:

Крок 1. Визначення оцінювальних потреб: аналіз вакансій – які позиції потребують заповнення та які специфічні вимоги важливі для кожної з них; збір вхідних даних із консультуванням із менеджерами вищої ланки та власниками бізнесу про їхні очікування та вимоги до кандидатів.

Крок 2. Розробка стратегії оцінювання: вибір системи методів оцінки та інтеграція методів (комплексний підхід), поєднана із їх комбінуванням.

Крок 3. Підготовка інструментів та матеріалів: розробка та адаптація тестів і завдань навчання оцінювачів, щоб забезпечити їх компетентність і об'єктивність.

Крок 4. Організація оцінювального процесу: організація відбіркових сесій та забезпечення прозорості процесу.

Крок 5. Збір та аналіз даних первинного відбору.

Крок 6. Прийняття рішень щодо вторинного відбору: оцінка та обговорення кандидатур.

Крок 7. Зворотний зв'язок та удосконалення: надання зворотного зв'язку кандидатам; оцінка ефективності процесу первинного відбору та внесення необхідних коректив для використання багатоаспектних методів оцінки при вторинному відборі.

На цьому етапі рекрутеру пропонується використовувати таку систему методів ПР (табл. 2).

Таблиця 2

**Основні методи ПР рекрутера для етапу використання
багатоаспектних методів оцінки у MS**

Кількісні методи ПР або групи методів	Якісні методи ПР або групи методів
Метод аналітичних ієрархій (АНР)	Інтерв'ю з використанням поведінкових питань
Регресійний аналіз	Асесмент-центри
Метод точкового рейтингу	360-градусний зворотний зв'язок
Лінійне програмування	Метод кейс-стадії
Кластерний аналіз	Психологічне тестування
Дискримінантний аналіз	Симуляції для керівництва
Аналіз чутливості	Етнографічні методи

Джерело: авторська розробка

Визначимо підприємницький процес для забезпечення етапу 3 «Урахування корпоративної культури»:

Крок 1. Визначення корпоративних цінностей та поведінкових норм: аналіз існуючої культури шляхом збору інформації про основні цінності та

поведінкові стандарти, які вже існують у компанії; документування цінностей та поведінкових очікувань.

Крок 2. Інтеграція цінностей у критерії відбору: включення цінностей та поведінкових норм у критерії відбору MS; узгодження з стейкхолдерами компанії.

Крок 3. Навчання команди відбору: організація тренінгів для рекрутерів та інших учасників процесу відбору для забезпечення глибокого розуміння корпоративних цінностей; розробка навчальних матеріалів та ресурсів, які допомагають учасникам процесу ефективно оцінювати відповідність кандидатів корпоративній культурі.

Крок 4. Розробка та впровадження інструментів оцінки: створення спеціалізованих інструментів, таких як інтерв'ю, опитувальники, та симуляції, які відображають корпоративні цінності; тестування розроблених інструментів на обмеженій групі кандидатів для перевірки їх ефективності.

Крок 5. Проведення процесу відбору: використання розроблених інструментів оцінки у процесі відбору; збір зворотного зв'язку у вигляді відгуків від учасників процесу відбору для вдосконалення інструментів та методів оцінки відповідності кандидатів корпоративній культурі.

Крок 6. Аналіз результатів та удосконалення процесу: оцінка ефективності інструменти та процедури відбору допомагають виявити кандидатів, які відповідають корпоративній культурі; внесення коректив.

Крок 7. Забезпечення неперервного розвитку корпоративної культури: інтеграція з програмами розвитку компанії; моніторинг та зворотний зв'язок від керівництва та співробітників для виявлення можливих викликів у збереженні та розвитку корпоративної культури.

Як бачимо, на цьому етапі є перетин з іншою діяльністю HRa, але цей етап неможливо проігнорувати, адже керівники безпосередньо повинні впроваджувати норми бізнес-етики та корпоративні цінності в практику

діяльності підприємства для отримання комплексного економічного ефекту.

На цьому етапі рекрутеру пропонується використовувати таку систему методів ПР (табл. 3).

Таблиця 3

Основні методи ПР рекрутера для етапу з урахування корпоративної культури у MS

Кількісні методи ПР або групи методів	Якісні методи ПР або групи методів
Опитувальник з оцінювання культурної відповідності	Культурні інтерв'ю
Аналіз культурних змінних	Групові дискусії
Метод бальних оцінок	Рольові ігри та симуляції
Кластерний аналіз	Оцінка через соціальні медіа та інші публічні ресурси
Логістична регресія	Зворотний зв'язок від колег і підлеглих
Метод головних компонент (РСА)	Історії успіху або провалу
Аналіз чутливості	Розв'язання етичних дилеми

Джерело: авторська розробка

Визначимо підприємницький процес для забезпечення етапу 4 «Процес вторинного відбору на засадах прозорості та об'єктивності»:

Крок 1. Розробка чітких процедур: формулювання політик та процедур відбору, які будуть доступні всім стейкхолдерам; встановлення стандартних методик проведення інтерв'ю, оцінювання та інших аспектів відбору.

Крок 2. Формування відбіркової групи: формування команди для участі у відборі, щоб забезпечити багатогранний підхід; навчання оцінювачів.

Крок 3. Забезпечення прозорості інформації: комунікація з кандидатами про критерії відбору, процеси та очікування; забезпечення відкритого зворотного зв'язку.

Крок 4. Остаточний вибір об'єктивних інструментів оцінювання: та забезпечення регулярного аудиту процесу.

Крок 5. Моніторинг та аналіз даних, що можуть свідчити про необ'єктивність або упередженість.

Крок 6. Залучення внутрішніх та зовнішніх аудиторів.

Крок 7. Постійне вдосконалення через ітеративні покращення та програми навчання й розвитку.

На цьому етапі рекрутеру пропонується використовувати таку систему методів ПР (табл. 4).

Таблиця 4

Основні методи ПР рекрутера для етапу вторинного відбору на засадах прозорості та об'єктивності у MS

Кількісні методи ПР або групи методів	Якісні методи ПР або групи методів
Аналіз даних про різноманітність	Стандартизовані інтерв'ю
Метрики ефективності	Панельні інтерв'ю
Статистичне порівняння результатів	Відкриті оцінювальні критерії
Моделювання прогнозів	Етичні кодекси та навчання
Контрольні картки (control charts)	Зворотний зв'язок кандидатів
Аналіз залежності від часу до найму	Моніторинг та аудит процесів
Бенчмаркінг	Залучення зовнішніх консультантів

Джерело: авторська розробка

Визначимо підприємницький процес для забезпечення етапу 5 «Неперервне удосконалення відбору керівництва»:

Крок 1. Встановлення метрик оцінки ефективності: визначення ключових показників успіху (KPIs), які дозволять оцінити ефективність процесів відбору, такі як час заповнення вакансії, рівень задоволення керівництва, продуктивність нових керівників; розробка системи збору та аналізу даних для моніторингу цих показників.

Крок 2. Регулярний збір зворотного зв'язку: систематичний збір відгуків від кандидатів та інших стейкхолдерів про їх досвід участі в процесі відбору; аналіз відгуків.

Крок 3. Проведення аналізу ефективності: регулярна оцінка результатів за KPIs та порівняння з галузевими та ринковими вимогами.

Крок 4. Ідентифікація областей для удосконалення: аналіз проблемних зон відбору, які потребують удосконалення або інновацій, та розробка плану дій.

Крок 5. Впровадження змін: реалізація удосконалень в процес відбору на основі зібраного зворотного зв'язку та аналізу ефективності; моніторинг впливу змін.

Крок 6. Навчання та розвиток команди: організація освітніх програм для команди HR, що займаються MS; організація обміну знаннями і кращими практиками.

Крок 7. Постійний моніторинг і циклічне оновлення процедури MS: циклічний перегляд та оновлення процесів; забезпечення адаптивності у процесах відбору MS, щоб швидко реагувати на нові виклики та можливості.

На цьому етапі рекрутеру пропонується використовувати таку систему методів ПР (табл. 5).

Таблиця 5

Основні методи ПР рекрутера для етапу забезпечення прозорості та справедливості процесу відбору у MS

Кількісні методи ПР або групи методів	Якісні методи ПР або групи методів
Моніторинг ключових показників ефективності (KPIs)	Фокус-групи з учасниками процесу найму
Статистичний аналіз даних	Аналіз відгуків кандидатів
Бенчмаркінг	Регулярні перегляди процесу відбору
Регресійний аналіз	Тренінги та розвиток для команди HR
Моделювання й оптимізація процесів	Робочі зустрічі для обміну досвідом
Аналіз чутливості	Впровадження систем звітності та контролю
Аналіз причинно-наслідкових зв'язків	Залучення зовнішніх консультантів

Джерело: авторська розробка

Таким чином, вище розробили та описали п'ять етапів організації MS як підприємницького процесу та основні методи ПР рекрутера для кожного з етапів. Цей підхід є загальним та може бути застосований в діяльності будь-яких компаній. Але, для більш детального та точного проведення рекрутингу MS, на наше глибоке переконання, цього буде недостатньо. Потрібно також враховувати особливості процесу відбору в залежності від розміру бізнесу, адже відомо, що від розміру компанії залежать і всі

процеси, що в ній відбуваються та їх ефективність. Отже, далі систематизуємо ці особливості у табл. 6.

Таблиця 6

Особливості процесу відбору MS в Україні для різних за розміром видів бізнесу

Особливості процесу відбору MS в Україні		
для малого бізнесу	для середнього бізнесу	для великого бізнесу
Гнучкість у підходах до відбору	Стратегічний підхід до відбору MS	Комплексність та масштабність відбору
Орієнтація на багатофункціональність кандидатів	Гнучкість та адаптивність	Стратегічне планування кадрового резерву
Економічні обмеження, тому шлях до кост-ефективних рішень у процесі найму	Особлива увага оцінці лідерських здібностей кандидатів	Застосування сучасних рекрутингових платформ та аналітичних інструментів
Залучення та утримання талантів	Розвиток корпоративної культури	Міжнародний пошук кандидатів та відбір
Використання технологій	Етика та прозорість	Етичність та прозорість процесу
Відповідність вимогам бізнес-етики та корпоративних цінностей в ділових комунікаціях	Використання сучасних технологічних рішень для оптимізації процесу відбору, включаючи системи управління талантами, онлайн-платформи та аналітичні інструменти	Фокус на корпоративну культуру
Максимальна ефективність роботи в команді, тимблдінг	Внутрішній розвиток та навчання	Систематичне навчання та розвиток рекрутерів

Джерело: авторська розробка

Таким чином, аналіз особливостей процесу відбору MS для малого, середнього та великого бізнесу в Україні виявив зростаючу комплексність та стратегічність зі збільшенням розміру організації. Малий бізнес повинен більш фокусуватись на гнучкості та кост-ефективності, середні компанії повинні звертати увагу на стратегічний відбір та корпоративну культуру, тоді як великі підприємства зосереджуватись на масштабності процесу та більш широкому пошуку кандидатів (можливо, й за межами країни). Ці відмінності підкреслюють необхідність адаптації підходів до відбору

залежно від специфіки та розміру організації для ефективного керівництва в динамічному економічному середовищі України.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, в цьому дослідженні було розроблено комплексний підхід до управління відбором керівного персоналу (MS) як підприємницького процесу, враховуючи сучасні виклики на ринку праці України. Було визначено ключові етапи MS, а також розроблені та систематизовані методи прийняття рішень для кожного з етапів. В дослідження більш зосередились на аналізі впливу внутрішнього чинника на рекрутинг – розміру компанії, виявивши основні особливості, що впливають на ефективність відбору MS. Результати дослідження покликані підвищити якість та ефективність процесу найму управлінського персоналу, забезпечивши стратегічний розвиток компаній у майбутньому.

В подальших наукових дослідженнях буде необхідним розробити нормативи та регламенти, що імплементують запропонований процес management selection в діяльність підприємства.

Література

1. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці України 2022-2023: стан, тенденції та перспективи : звіт. URL: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebd_ukraine-lm-1.pdf (дата звернення 15.07.2024).
2. Three quarters of employers are experiencing staff shortages in Ukraine. *European Business Association: website*. 2023. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2024-04/UNUkraine_20240415_AnnualRecoveryResultsReport_2023.pdf (дата звернення 15.07.2024).
3. Вінокуров Я. Україні не вистачає 4,5 мільйона працівників. Як подолати дефіцит робочої сили?. *Економічна правда: вебсайт*. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/10/16/705494/> (дата звернення 15.07.2024).

4. Цимбалюк І. О., Павліха Н. В., Цимбалюк С. М. Динаміка ринку праці в Україні під час війни: аналіз міграційних тенденцій та показників безробіття. *Інноваційна економіка*. 2023. № 2. С. 101-109.

5. Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни: регіональні аспекти. *NISS: website*. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-rynku-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-viyny-rehionalni> (дата звернення 15.07.2024).

6. Васьків О. М., Стадник Ю. А. Сучасні HR-технології для бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 114-122.

7. Винничук Р., Любомудрова Н., Довгополюк І. Методи та способи оцінювання командної залученості. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-36>.

8. Гуцуляк Н. П. Сучасні методи підбору персоналу. *Інституційний репозитарій Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*. С. 69-75. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/31190/Sz_19-15.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення 15.07.2024).

9. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 127-133.

10. Скібська К. О. Тренди рекрутингу в умовах пандемії. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 261-266.

11. Semencha I. Economic security in the activity of enterprises: management aspect. New stages of development of modern science in Ukraine and EU countries: monograph / edited by authors. 2nd ed. Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 2019. 528 p. P. 413-433. doi: <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-15-0-43>.

References

1. Sudakov, M., & Lisohor, L. Rynok pratsi Ukrainy 2022-2023: stan,

tendentsii ta perspektyvy: zvit [Labor Market in Ukraine 2022-2023: State, Trends, and Prospects: Report]. URL: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf [in Ukrainian].

2. Three quarters of employers are experiencing staff shortages in Ukraine. (2023). *European Business Association: website*. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2024-04/UNUkraine_20240415_AnnualRecoveryResultsReport_2023.pdf.

3. Vinokurov, Ya. (2023). Ukraini ne vystachaie 4,5 miliona pratsivnykiv. Yak podolaty defitsyt robochoi syly? [Ukraine Lacks 4.5 Million Workers. How to Overcome the Labor Shortage?]. *Ekonomichna pravda: website*. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/labour-market-ukraine-rebuild-better> [in Ukrainian].

4. Tsymbaliuk, I. O., Pavlikha, N. V., & Tsymbaliuk, S. M. (2023). Dynamika rynku pratsi v Ukraini pid chas viiny: analiz mihratsiinykh tendentsii ta pokaznykiv bezrobittia [Dynamics of the Labor Market in Ukraine During the War: Analysis of Migration Trends and Unemployment Rates]. *Innovatsiina ekonomika*. № 2. pp. 101-109 [in Ukrainian].

5. Vidnovlennia rynku pratsi v Ukraini v umovakh viiny: rehionalni aspekty [Recovery of the Labor Market in Ukraine in Conditions of War: Regional Aspects]. *NISS: website*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-rynku-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-viyny-rehionalni> [in Ukrainian].

6. Vaskiv, O. M., & Stadnyk, Yu. A. (2022). Suchasni HR-tekhnologii dlia biznesu [Modern HR Technologies for Business]. *Biznes Inform*. № 1. pp. 114-122 [in Ukrainian].

7. Vynnychuk, R., Liubomudrova, N., Dovhopoliuk, I. (2021). Metody ta sposoby otsiniuvannia komandnoi zaluchenosti [Methods and Ways of Evaluating Team Engagement]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 30. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-36> [in Ukrainian].

8. Hutsuliak, N. P. Suchasni metody pidboru personalu [Modern Methods

of Personnel Selection]. URL:
https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/31190/Sz_19-15.pdf?sequence=1&isAllowed=y [in Ukrainian].

9. Novikova, M. M., & Shved, A. B. (2021). Suchasni tendentsii rozvytku HR-menedzhmentu na pidpriemstvakh Ukrainy [Modern Trends in HR Management at Ukrainian Enterprises]. *Problemy ekonomiky*. № 4. pp. 127-133 [in Ukrainian].

10. Skibska, K. O. (2022). Trendy rekrutynhu v umovakh pandemii [Recruiting Trends in the Context of the Pandemic]. *Biznes Inform.* № 1. pp. 261-266 [in Ukrainian].

11. Semench, I. (2019). Economic security in the activity of enterprises: management aspect. New stages of development of modern science in Ukraine and EU countries: monograph / edited by authors. 2nd ed. Riga, Latvia: "Baltija Publishing". pp. 413-433. doi: <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-15-0-43>.