“Strategies for socially responsible recruitment at Ukrainian enterprises under European integration”

AUTHORS	Kseniya Kotlyarevskaya
ARTICLE INFO	Kseniya Kotlyarevskaya (2019). Strategies for socially responsible recruitment at Ukrainian enterprises under European integration. *Development Management*, *17*(1), 15-22. doi:10.21511/dm.5(1).2019.02
DOI	http://dx.doi.org/10.21511/dm.5(1).2019.02
RELEASED ON	Tuesday, 23 April 2019
RECEIVED ON	Monday, 26 November 2018
ACCEPTED ON	Monday, 14 January 2019
LICENSE	This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
JOURNAL	"Development Management"
ISSN PRINT	2413-9610
ISSN ONLINE	2663-2365
PUBLISHER	LLC “Consulting Publishing Company “Business Perspectives”
FOUNDER	Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

NUMBER OF REFERENCES	NUMBER OF FIGURES	NUMBER OF TABLES
17	1	1

© The author(s) 2026. This publication is an open access article.

BUSINESS PERSPECTIVES

Publisher

LLC "CPC "Business Perspectives"
Hryhorii Skovoroda lane, 10,
Sumy, 40022, Ukraine
www.businessperspectives.org

S. KUZNETS KHNUE

Founder

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Nauky avenue, 9-A, Kharkiv, 61166, Ukraine
http://www.hneu.edu.ua/

Received on: 26th of November, 2018
Accepted on: 14th of January, 2019

© Kseniya Kotlyarevskaya, 2018

Kseniya Kotlyarevskaya, Ph.D., Lecturer of the Department of Economics and Social Sciences of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine.

This is an Open Access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International license, which permits unrestricted re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Kseniya Kotlyarevskaya (Ukraine)

STRATEGIES FOR SOCIALLY RESPONSIBLE RECRUITMENT AT UKRAINIAN ENTERPRISES UNDER EUROPEAN INTEGRATION

Abstract

The current situation at Ukrainian enterprises is characterized by fail to meet the requirements of socially responsible nature, which is one of the economic crisis factors (lack of trust between employer and employees, transparency in conducting business processes and low level of responsibility resulted in economic disequilibrium). Therefore, a company must apply the social responsibility principles in strategic planning.

The success of any enterprise depends largely on the quality and quantity of human resources. A significant competitive advantage that the company has over its competitors is the quality of talented and qualified professionals, which the company was able to attract to work. In order for recruitment to be more effective, it is necessary to apply methods of evaluating candidates that will allow to give a comprehensive conclusion about the quality and compliance with the requirements for an employee in a particular position. The issue of hiring highly qualified personnel is more relevant than ever before in Ukraine, especially in the conditions of developing social responsibility of business.

The article deals with the social responsibility of enterprises, the features of socially responsible hiring of personnel and the expediency of its practical use. The main elements of socially responsible recruitment of personnel are analyzed, social responsibility directions are developed in personnel management, and elements for developing the strategy for socially responsible hiring are proposed.

Keywords recruitment, personnel, social responsibility, recruiting, enterprise

JEL Classification J71, M51

К.Ю. Котляревська (Україна)

СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Анотація

Сучасна ситуація на українських підприємствах характеризується незадоволенням потреб соціально-відповідального характеру, що є одним із факторів економічної кризи (відсутність довіри між роботодавцем та працівниками, прозорості у веденні бізнес-процесів та низький рівень відповідальності спричинили дисбаланс економічної рівноваги). Тому під час стратегічного планування на підприємстві необхідно керуватися принципами соціальної відповідальності.

Успіх будь-якого підприємства багато в чому залежить від якості та кількості людських ресурсів. Вагомою конкурентною перевагою, яку має підприємство над своїми конкурентами, є якість талановитих, кваліфікованих фахівців, яких воно змогло залучити до роботи. Для того, щоб найм персоналу був більш ефективним, необхідно застосовувати такі методи оцінки кандидатів, які дозволять дати всебічний висновок про якість та відповідність вимогам, що висуваються до працівника на певній посаді. Питання найму висококваліфікованого персоналу, як ніколи, актуальне в нашій країні, особливо в умовах розвитку соціальної відповідальності бізнесу.

У статті розглянуто питання соціальної відповідальності підприємств, окремо виділені особливості соціально-відповідального найму персоналу, доцільність його практичного

використання. Проаналізовано основні елементи соціально-відповідального найму персоналу, розроблено напрямки соціальної відповідальності в управлінні персоналом та запропоновані елементи для формування стратегії соціально-відповідального найму.

Ключові слова наймання, персонал, соціальна відповідальність, рекрутинг, підприємство

Класифікація JEL J71, M51

ВСТУП

Європейський курс відкриває перед Україною унікальну можливість виходу на якісно вищий рівень розвитку суспільства і держави, надає кожному її громадянинові шанс для розкриття власного потенціалу. Щоб скористатися перевагами від входження у простір Об'єднаної Європи, Україні необхідно опанувати сучасні моделі економічного зростання, орієнтовані на забезпечення стабільних і високих показників соціально-економічного розвитку на довгострокову перспективу. Питання соціальної відповідальності нині в полі зору вітчизняних і зарубіжних науковців.

Соціальна функція економіки – її органічна складова, один з найважливіших внутрішніх ресурсів і стимуляторів економічного розвитку. Без її реалізації в середньостроковому періоді, економіка втрачає здатність до підвищення своєї ефективності. Необхідність соціалізації перехідної економіки зумовлюється і станом трудового потенціалу будь-якої держави.

Кращі результати у забезпеченні сталості економічного зростання досягають країни, яким вдається поєднати економічну ефективність з соціальною результативністю через налагодження економічних механізмів і оптимізацію діяльності соціальних інститутів, що виступають як спосіб узгодження інтересів та цілей взаємодіючих у процесі економічної діяльності суб'єктів.

З розвитком економічної науки виникло безліч концепцій управління персоналом, зокрема управління людськими ресурсами та управління людиною, які використовують ефективні інструменти управління персоналом з орієнтацією на кінцевий прибуток підприємства. Проте внаслідок кризи поведінка персоналу – найманих працівників – змінюється, як і їх ставлення до праці, що зумовлює необхідність зміни поведінки підприємств. Сучасна ситуація на підприємствах характеризується незадоволенням потреб соціально-відповідального характеру, що є одним із факторів економічної кризи (відсутність довіри між роботодавцем та працівниками, прозорості у веденні бізнес-процесів та низький рівень відповідальності спричинили дисбаланс економічної рівноваги). Тому під час стратегічного планування на підприємстві необхідно керуватися принципами соціальної відповідальності.

Рекрутинг – це один із напрямків управлінського консалтингу, що активно розвивається із загальним розвитком ринку та бізнесу в Україні. З його розвитком персонал, який працює в сфері управління персоналом, стають все більш потрібними. На сьогодні існує конкуренція між найкращими спеціалістами в цій сфері. Із зростанням бізнесу та розвитком методики управління персоналом, збільшується потреба працівників цієї сфери у інформації, володіння якою недостатньо, треба навчитися її використовувати. Для того, щоб підприємство посідало було привабливим для працівників, займало провідні позиції у конкретній сфері діяльності, потрібно втілювати новітні технології роботи з персоналом.

1. ЛІТЕРАТУРНИЙ ОГЛЯД

У зарубіжній науковій літературі питанням дослідження соціальної відповідальності приділялася значна увага. Різноманіття підходів до розуміння категорії та розвитку концепції соціальної відповідальності знайшло своє відображення у працях зарубіжних вчених: Боуена, Друкера, Девіса, Котлера, Керролла, Маккіона, Фрідмана, Фрімена, Штойєра та ін. Різним аспектам впровадження соціальної відповідальності на підприємствах присвячені основоположні праці таких вітчизняних науковців: Баюри, Булєєва, Грішнової, Колота, Лопатинської, Мурашко, Осикіної та ін.

http://dx.doi.org/10.21511/dm.5(1).2019.02

Щодо українських науковців, то, зокрема, Грішнова визначає соціальну відповідальність бізнесу як відповідальність компанії за суспільну корисність своєї діяльності перед усіма людьми та організаціями, з якими вона взаємодіє в процесі функціонування, та перед суспільством загалом [8].

На думку Бриленок і Єгоршина, найм персоналу – це документальне та організаційно-правове оформлення відповідних кандидатів в організацію [3, 7]. Але тлумачення більшості з проаналізованих визначень найму свідчить про комплексний характер найму. Зокрема Кібанов, Назарова, визначають процесуальний характер найму, який включає всі етапи набору персоналу, а також оцінку, відбір кадрів і прийом співробітників на роботу [10, 13]. Магура та Аскарова у визначенні найму приділяють велику увагу стратегічному плануванню та важливості своєчасної комплектації штату працівників [1, 12].

Проблема соціально-відповідального підходу до найму персоналу, незважаючи на її актуальність і практичну значимість, не знайшла відображення у більшості наукових та практичних розробок як в науковій літературі, так і у практиці українських підприємств. Відсутність єдності у підходах та методах формування стратегії соціальної відповідальності у процесі найму персоналу зумовила необхідність проведення подальших досліджень.

2. МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є аналіз світових тенденцій щодо побудови стратегій соціально-відповідального наймання персоналу та виявлення перспектив їх імплементації на українських підприємствах.

3. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретичною та методологічною основою стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців у сфері теорії та практики менеджменту, управління персоналом; аналіз діяльності зарубіжних та українських підприємств. Також були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз та синтез – для визначення сутності та структури категорій «найм персоналу» і «соціальна відповідальність»; методи порівняння та логічного узагальнення – при вивченні законодавчої бази на європейському рівні щодо побудови стратегії найму персоналу на підприємствах.

4. РЕЗУЛЬТАТИ

Оскільки 80-ті роки XX ст. стали періодом, який характеризується зростанням досліджень, у контексті соціальної відповідальності, цікавою для аналізу є концепція соціальної відповідальності, запропонована Девісом [4]. Аналізуючи роботу багатьох підприємств, Девіс та інші дослідники дійшли до умовивід, що соціальна відповідальність сприяє розвитку та підвищенню вартості компаній і, навпаки, уникнення соціальної відповідальності обмежує економічні можливості підприємств. Це дало змогу підтвердити, що в довгостроковій перспективі ті, хто не використовує наявні можливості в напрямі, який суспільство вважає відповідальним, має тенденцію до втрати цього впливу.

Соціальна відповідальність проявляється, насамперед, у здатності суб'єктів у процесі їхньої діяльності взаємо узгоджувати свої дії та інтереси.

Проаналізувавши та дослідивши етапи зародження та розвитку соціальної відповідальності можемо виокремити її історичні особливості (Таблиця 1).

Таблиця 1. Історичні особливості розвитку соціальної відповідальності [10]

Історичний період	Характеристика періоду
50-ті роки XX ст.	початок сучасного етапу соціальної відповідальності
60-ті роки XX ст.	період змістовного поглиблення дефініцій соціальної відповідальності
70-ті роки XX ст.	поширення різноманітних дефініцій соціальної відповідальності
80-ті роки XX ст.	зменшення кількості дефініцій, зростання досліджень і поява альтернативних існуючим.
початок 90-х років XX ст.	характеризувався збереженням концепції соціальної відповідальності як основи з поступовою їх трансформацією в альтернативні варіанти цієї тематики

Соціальна відповідальність включає ділову практику щодо власного персоналу, тобто все те, що стосується підвищення рівня якості трудового життя працівників підприємства. Соціальна відповідальність в такому напрямку може проявлятися наступним чином:

- оплата праці: забезпечення гідної заробітної плати, програми підвищення заробітної плати, відсутність затримки у виплатах заробітної плати;
- допомогу у критичних ситуаціях (у випадках тяжких захворювань, примусових звільнень, скорочення штатів і таке інше);
- розвиток персоналу: навчальні програми і програми підготовки та підвищення кваліфікації/ перекваліфікації персоналу; сприяння подальшому працевлаштуванню;
- мотивація персоналу: додаткове медичне страхування; соціальні пільги; нематеріальні програми винагород і таке інше;
- належні умови праці (безпека та охорона праці, ергономіка робочого місця і таке інше);
- гідне ставлення до працівників (повага до особистості, відсутність расової, релігійної, політичної чи гендерної дискримінації при наймі персоналу).

По-друге, корпоративна соціальна відповідальність передбачає впровадження та поширення ділових стосунків серед бізнес-партнерів, що включає:

- відповідальність перед інвесторами;
- відповідальність перед конкурентами;
- відповідальність перед бізнес-партнерами.

Є й інший аспект відповідальності, що полягає у розвитку ефективної взаємодії підприємства із владою. Це має включати:

- відповідальна політика керівництва підприємства із регіональною та місцевою владою;
- підтримка незахищених верств населення: матерів, дітей-сиріт, безробітних, пенсіонерів, інвалідів і так далі;
- співпраця з неурядовими організаціями та участь у соціально важливих проектах, спонсорство;
- збереження та розвиток житлово-комунального господарства, об'єктів культурно-історичного та релігійного призначення;
- відносини з населенням, дотримання місцевих традицій та звичаїв [9; 14].

Соціальна відповідальність підприємства означає [2]:

- створення умов відтворення робочої сили; розвиток виробництва і спів фінансування об'єктів соціальної сфери;
- своєчасну виплату гідної заробітної плати обов'язкових платежів на соціальні потреби; своєчасну й у обсязі сплату податків;
- забезпечення охорони і безпечних умов праці;
- підтримку рівня зайнятості, що у програмах перекваліфікації кадрів при ліквідації робочих місць;
- спів фінансування систем професіональною підготовкою кадрів підвищення їх кваліфікації;
- забезпечення нормальних умов праці та побуту працівників, залучуваних до виконання обов'язків з відривом від постійного місце проживання;

http://dx.doi.org/10.21511/dm.5(1).2019.02

- відрахування страхових платежів з програмам пенсійного, медичного та високого соціального страхування;
- співфінансування добровільних видів страхування працюючих;
- здійснення соціальної підтримки найманих працівників (пільгові кредити і позички, сімейні посібники та таке інше);
- благодійну діяльність.

Найм персоналу – це перший інструмент взаємодії організації з кандидатом на посаду, а також важливий елемент кадрової політики, спрямований на залучення кандидатів з метою своєчасної і якісної комплектації штату відповідно до потреб компанії. Його загальна мета – отримати за мінімальними витратами кількість та якість працівників, необхідні для задоволення потреб людських ресурсів на підприємстві.

Технології пошуку і підбору персоналу постійно розвиваються та вдосконалюються. Методи, які вважались дієвими кілька років тому, сьогодні не дають бажаного результату. На це є безліч причин: демографічна ситуація, «складний» ринок праці, зміна мотивації молодих фахівців і так далі.

Ще недавно «місцем зустрічі» роботодавців і потенційних співробітників були біржі праці, кадрові агентства, засоби масової інформації. З появою Інтернету завдання підбору персоналу та пошуку кадрів значно спростилося.

Останнім світовим трендом можна вважати використання соціальних медіа. У них учасники обмінюються ідеями, діляться новинами, об'єднуються в спільноти [12].

Темпи розвитку соціальних мереж в останнє десятиліття вражають своєю швидкістю. Сучасні компанії давно взяли подібні ресурси на замітку в якості можливого інструменту для просування і розвитку власного hr-бренду і залучення молодих фахівців.

HR-бренд компанії – це імідж компанії серед потенційних претендентів, кандидатів і співробітників, бренд роботодавця, який забезпечує компанії відчутну перевагу в боротьбі за високопрофесійних і досвідчених працівників [13].

Соціальний рекрутинг є пошук і найм претендентів з використанням соціальних платформ - онлайн сервісів, які використовуються для відображення зв'язків між людьми.

У відборі персоналу через соціальні мережі прийнято виділяти дві основні категорії:

- пошук інформації про потенційних працівників;
- застосування медіа-ресурсів для поширення інформації про вакансії [6, 16].

Універсальної соціальної мережі для пошуку співробітників не існує: одні мережі підходять для пошуку фахівців з релевантним досвідом, менеджерів середньої та вищої ланки; інші - для пошуку проектного персоналу і фахівців початкового рівня; за допомогою третіх багато рекрутери знаходять кваліфікований топ-менеджмент і цінні, досвідчені, вузькопрофільні кадри.

Соціально-відповідальні практики найму мають включати наступні елементи:

1. Видалення корпоративного «сленгу»: реклама вакансії без жаргону і абревіатур допомагає отримати заявки від цільової групи, це усуває плутанину. Слід ретельно формувати оголошення для різних особистостей.
2. Проведення аналізу роботи: ясно вказати ключові компетенції, що призведе до більш легкого описання роботи, читаючи яке кандидати можуть самі відчути, що відповідають вимогам та подати заявку.
3. Побудова найму персоналу має ґрунтуватись не тільки на пошуку кандидатів з необхідним досвідом

роботи, але й вказувати на сильні навички, які необхідні для того, щоб бути успішним на цій посаді.

На етапі формування стратегії соціально-відповідального найму, відділу персоналу слід врахувати наступне:

1. Треба зрозуміти, хто є цільовою аудиторією майбутніх працівників. Її потреби, вік, специфіку вакансії, специфіку сфери.
2. Потрібно знайти правильні канали інформації, які використовувати для комунікації з кандидатами. А точніше – визначитися з соціальними мережами, які використовувати.
3. Треба зрозуміти, як правильно позиціонувати підприємство і як воно має виглядати в очах потенційної аудиторії. Наприклад, публікуючи інформацію про співробітників підприємства, про факти з історії, про розвиток сфери, дані, дослідження.
4. Почати регулярно спілкуватися з цільовою аудиторією, наприклад, на ярмарках вакансій у вищих навчальних закладах або інших наукових заходах.

Відповідно до такого розуміння до заходів внутрішньої соціальної відповідальності бізнесу можна віднести діяльність підприємства, здійснювану в наступному (Рисунок 1):

Соціально-відповідальний найм передбачає досягнення основних цілей наймання засобами, які передбачають дотримання моральних цінностей та повагу до людей, спільнот, що впливатиме на підвищення рівня якості трудового життя.

Рисунок 1. Напрямки соціальної відповідальності на підприємстві стосовно управління персоналом [17]

http://dx.doi.org/10.21511/dm.5(1).2019.02

Діяльність підприємства, на яку має вплинути соціально-відповідальний найм:

- сплата податків (соціальних), що підриває соціальну захищеність працівників;
- виконання норм трудового законодавства, стосовно умов наймання персоналу;
- підвищення гарантій збереження робочого місця;
- покращити бренд роботодавця;
- отримати більше можливостей залучити й утримати співробітників (люди прагнуть працювати на підприємствах, цінності яких збігаються з їхніми власними);
- скоротити претензії з боку регулюючих органів;
- підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Керівництво підприємства не повинно звертати уваги на вік, стать, національність, релігійну приналежність, сексуальну орієнтацію, стан здоров'я або фізичні обмеження. Професіоналізм і зацікавленість працівників мають бути важливими і ставити на меті створення умов для комфортної і продуктивної діяльності.

Для оцінки реалізації підприємством політики щодо соціально-відповідального найму персоналу доцільно проводити аналіз існування наступного:

- затверджений порядок проведення процедури найму персоналу;
- відсутність необґрунтованих фактів порушення заведеного порядку;
- надання рівних прав при здійсненні найму персоналу (відсутність прояву дискримінації);
- практика адаптації нового персоналу підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Узагальнюючи вищевикладене, слід зазначити, що в сучасних економічних умовах соціальна відповідальність є стандартом для розвитку корпоративного управління на підприємствах. Головне її мета полягає у забезпеченні стійкості підприємства як відкритої системи за рахунок регулювання конфлікту інтересів в зовнішньому і внутрішньому середовищі та залучення стейкхолдерів (засновників) підприємства в процес прийняття стратегічних рішень.

Введення вище запропонованих елементів стратегії соціально-відповідального найму в процес управління персоналом, дійсно є важливим чинником економічної ефективності та прибутковості підприємства. Вона є засобом покращення бізнес процесів, технологій, ділової та загальної репутації підприємства, підвищення рівня мотивації та замученості працівників, поліпшення економічних показників підприємства, підвищення ефективності управління та конкурентної спроможності підприємства, мінімізації ризиків та забезпечення збалансованого розвитку, та має бути застосовано в діяльності соціально-відповідального підприємства. Для побудови ефективної стратегії соціально-відповідального найму, слід чітко розуміти цільову аудиторію пошуку кандидатів, їх досвід, сильні сторони, канали пошуку та методи самопрезентації підприємства та його привабливість для майбутніх працівників.

Використання соціально-відповідального найму персоналу будь-якого підприємства сприятиме соціально-економічному розвитку держави. Держава повинна створити стимули та скорегувати соціальну політику відповідно до запропонованих пропозицій, щоб стимулювати підприємство вести соціально-відповідальну політику до персоналу. Такими стимулами можуть бути: податкові пільги, публічне та відкрите лобіювання інтересів підприємств, які ведуть свою діяльність у відповідності з принципами соціальної відповідальності. Такий офіційний курс має проголосити держава, яка і стане позитивним прикладом для підприємств.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Askarova, V. V. (2012). Наем персонала: проблемы и пути решения [Naem personala: problemi i puti resheniya]. *Otdel kadrov kommercheskoy organizatsii, 5*, 71-78.
2. Berezina, O. Y. (2010). Теоретичні підходи до визначення поняття «корпоративна соціальна відповідальність» [Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia «korporatyvna sotsialna vidpovidalnist»]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriia: ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, 3*(53), 223-225. Retrieved from http://ven.ztu.edu.ua/article/view/67298
3. Brilenko, A. A. (2010). Управление персоналом [Upravlenie personalom]. *Methods of quality management,* 10, 34-38.
4. Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle. *Business horizons, 10*(4), 45-50. https://doi.org/10.1016/0007-6813(67)90007-9
5. Direktor po personalu (2016). *Как использовать социальные сети для поиска сотрудников [Kak ispolzovat socialnie seti dlya poiska sotrudnikov]*. Retrieved from https://www.hr-director.ru/article/66212-qqq-16-m8-03-08-2016-kak-ispolzovat-sotsset-kompanii-dlya-prodvijeniya-brenda-rabotodatelya
6. Direktor po personalu (2017). *Осваиваем рекрутинг в Инстаграм [Osvaivaem recruting v instagram]*. Retrieved from https://www.hr-director.ru/article/66530-qqq-17-m1-31-01-2017-osvaivaem-rekruting-v-instagram
7. Egorshin, A. P., & Zaitsev, A. K. (2012). *Организация труда персонала [Organizaciya truda personala]* (320 p.). INFRA-M.
8. Grishnova, O. A. (2011). Соціальна відповідальність у контексті подолання системної кризи в Україні [Socialna vidpovidalnist u konteksti podolannya sistemnoy krizi]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika, 1*(15), 39-46. https://doi.org/10.15407/dse2011.01.039
9. Korolovskii, M. I. (1998). *Пошук та відбір персоналу [Poshuk ta vidbir personalu]* (296 p.). Moscow: Business-school "Intel-Synthesis".
10. Kybanov, A. Y., & Durakova, I. B. (2010). *Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация [Upravlenie personalom organizacii: strategiya, marketing, internacionalizaciya]* (301 p.). Infra-M.
11. Lobza, A. V., & Yurchenko, K. A. (2015). Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід [Suchasni personal-tehnologii yak zasib zabezpechennya efektivnoi sistemi naima ta adaptacii personalu: vitchiznyaniy ta zarubizhniy dosvid]. *Molodyi vchenyi*, *11*(26), 74-80. Retrieved from http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/50.pdf
12. Magura, M. I. (2004). *Поиск и отбор персонала [Poisk i otbor personala]* (368 p.). Intel-Synthesis.
13. Nazarova, G. V., & Kotlyarevskaya, K. Y. (2015). Порівняльний аналіз політики наймання персоналу: найкращі світові та українські практики [Porivnyalniy analiz politiki naimu personalu: naykrashi svitovi ta ukrainski praktiki]. *Biznes inform, 10*, 56-60. Retrieved from http://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2015&abstract=2015_10_0&lang=ru&stqa=8
14. Perspektiva (2015). *Подбор персонала во время кризиса [Podbor personala vo vremya krizisa]*. Retrieved from http://www.rekruting.com/articles/podbor-personala-vo-vremya-krizisa.html
15. Scriabina, V. I. (2014). Анализ системы найма и отбора персонала [Analiz sistemy nayma i otbora personala]. *Actual questions of the economic sciences, 37*, 44-47.
16. Upravleniye personalom (2017). *Семь необходимых вам инструемнтов рекрутинга [Sem neobhodimyh vam instrumentov recrutinga]*. Retrieved from http://www.4hr.ru/zhurnal/hr-management/927-sem-neobkhodimykh-vam-instrumentov-rekrutinga.html
17. Yurieva, I. A. (2016). *Соціальна відповідальність [Sotsialna vidpovidalnist]* (118 p.). Kharkiv: NTU "KhPI". Retrieved from http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/26547/1/prohramy_2016_Sotsialna_vidpovidalnist.pdf

http://dx.doi.org/10.21511/dm.5(1).2019.02