

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА  
ПРОГРАМА**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу**

**07 – Управління та адміністрування  
073 – Менеджмент**

Форма навчання: \_\_\_\_\_ заочна \_\_\_\_\_

*(очна (денна), заочна, дистанційна)*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему «Цифрові технології залучення персоналу»

здобувача Ковальчук Вікторії Дмитрівни

Науковий керівник \_\_\_\_\_

*(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ, підпис)*

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації  
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,  
професор Лопушняк Г.С.

\_\_\_\_\_  
*(підпис)*

**Київ 2024**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**  
**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**  
**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**Менеджмент персоналу**  
**073 – Менеджмент**  
**07 – Управління та адміністрування**

ПОГОДЖЕНО

ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник проектної групи (гарант) освітньо-  
професійної програми

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ О.І. Кравчук

\_\_\_\_\_ Г.С. Лопушняк

\_\_\_\_\_ 202\_р

\_\_\_\_\_ 202\_р

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

**здобувачу вищої освіти Ковальчук Вікторії Дмитрівні**  
**Заочної форми навчання**

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему  
**«Цифрові технології залучення персоналу»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
№ \_\_\_\_\_

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах**  
**Інститут Серця МОЗ**

## План кваліфікаційної бакалаврської роботи

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ.**

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ Інститут Серця МОЗ.**

**РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ Інститут Серця МОЗ.**

**Об'єкт дослідження:** процеси цифровізації залучення персоналу на підприємстві Інститут Серця МОЗ.

**Предмет дослідження:** теоретико-прикладні аспекти цифрових технологій залучення персоналу.

**Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:** аналіз теоретико-прикладних аспектів цифрових технологій залучення персоналу та їх вплив на процеси менеджменту персоналу, також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення використання цифрових технологій залучення персоналу на основі аналітичного огляду стану цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві Інститут Серця МОЗ.

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

### У Розділі 1

- визначити сутність та способи залучення персоналу за допомогою цифрових технологій;
- дослідити тенденції розвитку цифрових технологій залучення персоналу;
- надати класифікацію цифрових технологій залучення персоналу;

### У Розділі 2

- навести організаційно-економічну характеристику підприємства Інститут Серця МОЗ;
- проаналізувати стан використання цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві Інститут Серця МОЗ;
- оцінити рівень цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві Інститут Серця МОЗ;

### У Розділі 3

- розробити рекомендації щодо вдосконалення використання цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві Інститут Серця МОЗ;
- обґрунтувати соціально-економічні ефекти від вдосконалення використання цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві Інститут Серця МОЗ.

**Завдання підготував  
науковий керівник**

*(підпис)*

**доцент Варіс І.О.**

*(ініціали, прізвище)*

**«19» жовтня 2023 р.**

**Завдання одержав  
здобувач**

*(підпис)*

**Ковальчук В.Д.**

*(ініціали, прізвище)*

**«19» жовтня 2023 р.**

## *Реферат*

### *Цифрові технології залучення персоналу*

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів та 8 підрозділів. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми цифрових технологій залучення персоналу, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 80 аркушів, включаючи список використаних джерел. У дипломній роботі є 14 рисунків, 15 таблиць. Під час написання використано 64 джерела. Також робота містить результати практичної наукової діяльності, а саме тези, представлені на XIII Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту».

**Об'єктом дослідження** є процеси цифровізації залучення персоналу на підприємстві Інститут Серця МОЗ. **Предметом дослідження** є теоретико-прикладні аспекти цифрових технологій залучення персоналу.

**Метою роботи** є аналіз теоретико-прикладних аспектів цифрових технологій залучення персоналу та їх вплив на процеси менеджменту персоналу, також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення використання цифрових технологій залучення персоналу на основі аналітичного огляду стану цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві Інститут Серця МОЗ.

**Завдання** кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначити сутність та способи залучення персоналу за допомогою цифрових технологій;
- окреслити тенденції розвитку цифрових технологій залучення персоналу;
- дати класифікацію цифрових технологій залучення персоналу;
- здійснити організаційно-економічну характеристику Інституту серця МОЗ України;
- провести аналіз стану використання цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві;

- оцінити рівень цифрових технологій залучення персоналу в Інституті серця МОЗ України;
- надати рекомендації щодо вдосконалення використання цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві;
- визначити соціально-економічні ефекти від вдосконалення використання цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: логічне узагальнення, конкретизація, формалізація, систематизація, індукції та дедукції (для виявлення проблематики дослідження, її обґрунтування та теоретичної об'єктивізації); статистичний та фінансовий аналіз для дослідження діяльності підприємства; анкетування (з метою виявлення використовуваних цифрових технологій залучення персоналу); графічний метод (для схематичного подання результатів теоретичних пошуків та візуального відображення динаміки основних показників діяльності досліджуваного підприємства).

**Наукова новизна** дослідження полягає в узагальненні існуючих підходів до понять залучення, підбору та рекрутингу персоналу, а також розробленні класифікації цифрових інструментів залучення персоналу.

**Практична значущість** результатів дослідження зумовлена тим, що в кваліфікаційній роботі розроблено конкретні рекомендації для вдосконалення процесу залучення персоналу Інституту серця МОЗ України, імплементація яких дозволить підвищити ефективність як процесу підбору персоналу, так і загалом діяльності організації.

**Ключові слова**: менеджмент персоналу, залучення персоналу, рекрутинг, цифрові технології залучення персоналу.

В і д г у к  
про кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології  
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»  
*Ковальчук Вікторії Дмитрівни*  
на тему «*Цифрові технології залучення персоналу*»

1. *Актуальність теми.* Обрана тема є надзвичайно актуальною в сучасних реаліях цифрової трансформації всіх сфер діяльності, в тому числі управління персоналом. Цифрові інструменти залучення персоналу набувають все більшого поширення, дозволяючи підвищити ефективність пошуку та відбору найкращих кандидатів, спростити адміністративні процедури та покращити комунікацію між працівниками та керівництвом. Дослідження стану використання цифрових технологій у цій сфері на конкретному підприємстві та розроблення рекомендацій щодо його вдосконалення є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору.
2. *Позитивні риси кваліфікаційної роботи.* Робота характеризується комплексним підходом до досліджуваної проблематики. Автор демонструє ґрунтовні знання теоретичних аспектів залучення персоналу, цифрових технологій в цій сфері, їх класифікації та тенденцій розвитку. Проведено якісну організаційно-економічну характеристику об'єкта дослідження та глибокий аналіз стану використання цифрових технологій на підприємстві. Особливо цінним є оцінювання рівня цифрової компетентності працівників відділу кадрів на основі опитування. Запропоновані рекомендації є обґрунтованими, конкретними та спрямованими на вирішення виявлених проблем. Економічні розрахунки підтверджують доцільність впровадження рекомендацій.
3. *Наявність самостійних розробок автора.* У роботі наявні самостійні науково-практичні розробки автора. Насамперед, це ретельний аналіз використання цифрових технологій залучення персоналу на конкретному підприємстві шляхом опитування працівників відділу кадрів. Також заслуговує на увагу авторське бачення щодо вдосконалення цифрових інструментів шляхом впровадження спеціалізованої HRM системи та розроблення навчальної платформи для підвищення компетентностей персоналу. Проведені автором економічні розрахунки є оригінальними та обґрунтованими.
4. *Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.* Теоретичні висновки щодо сутності залучення персоналу, цифрових технологій в цій сфері, їх класифікації та тенденцій розвитку є цінними та можуть бути використані в науково-навчальних цілях. Практичні рекомендації мають високу цінність для досліджуваної організації, оскільки їх впровадження дозволить підвищити ефективність роботи та мотивацію персоналу, зменшити плинність кадрів, забезпечити автоматизацію процесів управління персоналом, покращити аналітичну роботу та допоможе посилити позиції організації на ринку медичних послуг.
5. *Наявність недоліків.* Загалом робота виконана на високому рівні, але містить незначні недоліки, наприклад, бажано було б більш деталізувати організаційно-економічну характеристику Інституту Серця та навести статистичні дані щодо руху персоналу протягом останніх років.
6. *Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:* 70 балів.

Науковий керівник доцент, к.е.н, доцент Варіс І.О.

23.05.2024

\_\_\_\_\_ Варіс І.О.

**Рецензія**  
на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти  
**Ковальчук Вікторії Дмитрівни**  
на тему "Цифрові технології залучення персоналу"

*Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення.* Ефективне управління персоналом є ключовим фактором успіху для будь-якої організації, особливо в умовах швидкого розвитку цифрових технологій. Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретико-прикладних аспектів цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві Інститут Серця МОЗ. Тема є надзвичайно актуальною, оскільки впровадження сучасних цифрових інструментів в процеси рекрутингу та управління персоналом може суттєво підвищити ефективність та конкурентоспроможність організації на ринку праці, забезпечити більш якісний відбір кандидатів, покращити адаптацію та розвиток працівників.

*Якість проведеного дослідження.* Здобувач продемонстрував ґрунтовні теоретичні знання в галузі управління персоналом та цифрових технологій, а також вміння застосовувати їх на практиці. У роботі чітко окреслено сутність та способи залучення персоналу за допомогою цифрових інструментів, проаналізовано тенденції їх розвитку, наведено класифікацію технологій. Практична частина присвячена організаційно-економічній характеристиці Інституту серця МОЗ України, аналізу стану використання цифрових технологій залучення персоналу в установі, оцінюванню рівня цифрових компетентностей відповідальних працівників. На основі отриманих даних обґрунтовано надано рекомендації щодо вдосконалення процесів залучення персоналу із застосуванням цифрових інструментів.

*Позитивні риси кваліфікаційної роботи.* Перевагами роботи є її практична спрямованість, комплексний підхід до дослідження проблеми, використання емпіричних методів дослідження (опитування, аналіз документів), належне теоретичне обґрунтування основних положень, структурованість та логічність викладу матеріалу. Запропоновані рекомендації мають належну економічну обґрунтованість, розраховано очікувані соціально-економічні ефекти від їх впровадження. Робота містить усі необхідні структурні елементи, висновки відповідають поставленій меті та завданням.

*Зауваження.* Під час рецензування були виявлені певні недоліки, такі як недостатньо глибокий аналіз порівняльного досвіду залучення персоналу за допомогою цифрових технологій в інших організаціях медичної галузі, недостатня увага до питань безпеки та захисту персональних даних під час використання цифрових інструментів. Рекомендації могли б бути більш конкретизованими щодо способів впровадження запропонованих заходів в реальних умовах роботи установи.

*Практична значущість висновків і рекомендацій.* Загалом, кваліфікаційна робота має практичне значення для організації роботи з персоналом в Інституті серця МОЗ України. Впровадження розроблених рекомендацій, а саме запровадження автоматизованої HRM системи HURMA та платформи для навчання персоналу, дозволить підвищити якість та ефективність процесів залучення, відбору, адаптації і розвитку персоналу, зменшити плінність персоналу, підвищити рівень цифрової грамотності працівників, оптимізувати робочі процеси та знизити витрати установи в довгостроковій перспективі.

Посада *Заступник керівника*  
*директора з кадрів та*  
*технічних питань*

Підпис



*п.с.м.к. 2.0*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ .....	6
1.1 Сутність та способи залучення персоналу за допомогою цифрових технологій.....	6
1.2 Тенденції розвитку цифрових технологій залучення персоналу.....	12
1.3 Класифікація цифрових технологій залучення персоналу.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ІНСТИТУТ СЕРЦЯ МОЗ УКРАЇНИ ...	25
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	25
2.2 Аналіз стану використання цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві Інститут серця МОЗ України .....	37
2.3 Оцінювання рівня цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві Інститут серця МОЗ України .....	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ІНСТИТУТ СЕРЦЯ МОЗ УКРАЇНИ .....	50
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення використання цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві.....	50
3.2 Соціально-економічні ефекти від вдосконалення використання цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві.....	56
ВИСНОВКИ .....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	71

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Одним із ключових етапів управління персоналом є процес залучення персоналу, який базується на вивченні професійної відповідності кандидата до вимог посади, а також відборі з претендентів, зважаючи на всі особливості посади. Даний процес набуває все більшого значення в сучасних умовах, оскільки його успішність та ефективність зумовлює подальшу ефективність і прибутковість організації у майбутньому періоді. Водночас, цифровізація економіки зумовлює необхідність пошуку нових методів залучення персоналу, що дозволять організації здійснювати дану процедуру швидше та ефективніше. Саме такі можливості дають цифрові методи залучення персоналу, що дозволяють підприємству оптимізувати процес підбору персоналу.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Вивченню цифровізації та розвитку цифрових технологій менеджменту персоналу присвячені роботи таких зарубіжних та вітчизняних учених, як Л. Водянка, Д. Ратушняк, О. Лусте, О. Кравчук, І. Варіс, Т. Вонберг, Г. Лопушняк, А. Василик, Дж. Блек, Д. Вілфред, С. Цимбалюк, А. Колот, О. Єськова, К. Махесварі, В. Албассам, Н. Евелей, І. Ніколау та інших. Більшість існуючих досліджень спрямовані на функціонування тих чи інших цифрових методів залучення персоналу в контексті їх застосування в діяльності бізнес-організацій, в той час, як питання використання інноваційних методів підбору персоналу в державних установах залишаються недостатньо дослідженими, що і зумовлює актуальність проведення даного дослідження.

**Метою роботи** є аналіз теоретико-прикладних аспектів цифрових технологій залучення персоналу та їх вплив на процеси менеджменту персоналу, також розроблення рекомендацій щодо вдосконалення використання цифрових технологій залучення персоналу на основі аналітичного огляду стану цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві Інститут Серця МОЗ.

Відповідно до мети сформовані наступні **завдання**:

- визначити сутність та способи залучення персоналу за допомогою цифрових технологій;
- окреслити тенденції розвитку цифрових технологій залучення персоналу;
- дати класифікацію цифрових технологій залучення персоналу;
- здійснити організаційно-економічну характеристику Інституту серця МОЗ України;
- провести аналіз стану використання цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві;
- оцінити рівень цифрових технологій залучення персоналу в Інституті серця МОЗ України;
- надати рекомендації щодо вдосконалення використання цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві;
- визначити соціально-економічні ефекти від вдосконалення використання цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є процеси цифровізації залучення персоналу на підприємстві Інститут Серця МОЗ.

**Предметом дослідження** є теоретико-прикладні аспекти цифрових технологій залучення персоналу.

При написанні кваліфікаційної роботи використано комплекс різних методів дослідження, зокрема:

- логічне узагальнення, конкретизація, формалізація, систематизація, індукції та дедукції для обґрунтування наукових термінів та поглядів щодо поняття та сутності, а також форм та методів залучення персоналу;
- статистичний та фінансовий аналіз для дослідження діяльності підприємства;
- графічний метод для схематичного подання результатів теоретичних пошуків та візуального відображення динаміки основних

показників діяльності досліджуваного підприємства.

**Теоретична значущість** результатів дослідження зумовлена тим, що в кваліфікаційній роботі здійснено узагальнення існуючих підходів до понять залучення, підбору та рекрутингу персоналу, а також розроблено класифікацію цифрових інструментів залучення персоналу.

**Практична значущість** результатів дослідження зумовлена тим, що в кваліфікаційній роботі розроблено конкретні рекомендації для вдосконалення процесу залучення персоналу Інституту серця МОЗ України, імплементація яких дозволить підвищити ефективність як процесу підбору персоналу, так і загалом діяльності організації.

**Характер виконання кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за власною ініціативою автора. За результатами впровадження практичних розробок з використання цифрових методів залучення персоналу отримано довідку від організації замовника.

**Наукова апробація отриманих результатів.** Результати дослідження було апробовано шляхом публікації тез доповіді на тему «Тенденції розвитку цифрових технологій залучення персоналу» на XIII Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту».

**Інформаційна база дослідження** включає наукові джерела (монографії, фахові наукові статті, матеріали науково-практичних конференцій українських і зарубіжних вчених з питань залучення персоналу); нормативні документи, що регулюють порядок управління підприємством; статистичні джерела; довідкові та інформаційні видання професійних організацій; фінансова звітність підприємства; Інтернет-ресурси.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи – 79 сторінок друкованого тексту, основний зміст роботи викладено на 75 сторінках. Робота містить 15 таблиць та 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 64 найменування.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

## 1.1 Сутність та способи залучення персоналу за допомогою цифрових технологій

Підбір потрібного персоналу в організацію є основним завданням, що стоїть перед керівництвом і вимагає професійного володіння технологіями кадрового менеджменту. Для того щоб забезпечити підприємство людськими ресурсами, необхідно мати продуману стратегію та тактику залучення, відбору та наймання персоналу. Ця стратегія вимагає великого вкладення ресурсів організації для максимально якісного підбору персоналу, а також професійної роботи від HR менеджерів. Саме від її ефективної реалізації і залежатиме стабільний розвиток та успішна діяльність підприємства в цілому [1, с. 31].

Залучення персоналу, відоме також як рекрутинг або підбір персоналу, є необхідним аспектом управління людськими ресурсами та відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей будь-якої організації. Цей процес охоплює ряд дій, спрямованих на пошук, відбір та призначення кваліфікованих кандидатів на вакантні посади. Ефективне залучення персоналу не тільки заповнює вакансії, але й забезпечує, щоб наймані працівники відповідали вимогам корпоративної культури організації, а також її довгостроковим цілям.

Поняття «залучення персоналу», «підбір кадрів» та «рекрутинг» на сьогоднішній день часто ототожнюють, що пов'язано з появою численних рекрутингових агентств, які використовують різні технології підбору кадрів. Тому передусім постає необхідність уточнити дані поняття, які становлять основу даного кваліфікаційного дослідження.

Перш за все, слід зазначити, що на сьогодні відсутнє уніфіковане визначення рекрутингової діяльності як у науковій літературі, так і в аналітиці рекрутерів-практиків [2, с. 617]. Дійсно, проведений аналіз доводить, що, хоча

більшість науковців розглядають рекрутинг людських ресурсів як певний процес пошуку, відстеження, ідентифікації та залучення потенційних кандидатів, з яких будуть обрані кандидати, здатні, нарешті, відповідати необхідним професійним характеристикам або найкраще відповідати наявним і майбутнім вакансіям [3, с. 142], проте часто не погоджуються в складових, які стосуються даного процесу.

Так, М. Мвангі та М. Олуош пропонують до процесу рекрутингу відносити всі стадії підбору персоналу – від створення вакансії на посаду до власне призначення кандидатів на дану посаду [4, с. 48]. З цим погоджується Дж. Гайда, додаючи, що сюди варто зараховувати також і адаптацію працівника на новому робочому місці [5, с. 271]. Про важливість адаптації вказують і Д. Тарат та М. Еггерт, які теж вважають, що її варто виділяти в якості окремого етапу в процесі залучення персоналу [6, с. 139]. На думку Х. Грема та Р. Беннетта, рекрутинг становить собою первинний етап у процесі заповнення вакантних позицій і передбачає ретельне дослідження особливостей вакантної посади, аналіз умов для приваблення підходящих кандидатів, налагодження зв'язків із потенційними претендентами та збір від них заповнених анкет для участі в конкурсі на вакансію [8, с. 292].

В українських наукових дослідженнях рекрутинг теж розглядається з різних перспектив. Так, О. Хитра та А. Чаплій наводять точку зору, за якої рекрутинг розглядається як комунікативна бізнес-діяльність. За такої перспективи, процес рекрутингу складається з кількох етапів, починаючи від отримання рекрутером замовлення, аналізу кадрового ринку, пошуку потенційних працівників, до набору, відсіювання та вибору кандидатів [9, с. 232-233].

П. Табачник стверджує, що рекрутинг є не тільки основою для формування персоналу, але й підґрунтям для розвитку інноваційного потенціалу та його подальшого зростання. Він включає в себе взаємопов'язані заходи, які охоплюють наймання, відбір, добір, оцінювання, розстановку та адаптацію кадрів для забезпечення максимальної реалізації інтересів як

працівників, так і підприємства [10, с. 171].

С. Цимбалюк пропонує під рекрутингом розуміти процес, спрямований на залучення працівників, які відповідають специфічним вимогам і стандартам підприємства. Цей процес вимагає ідентифікації кандидатів з певними якостями та характеристиками, які здатні ефективно вирішувати професійні завдання, сприяючи досягненню стратегічних цілей організації [11, с. 9]. При цьому дослідниця розмежовує поняття залучення та рекрутингу, вважаючи залучення лише одним із етапів рекрутингу, який асоціює з процесом вербування [11, с. 65].

Г. Мутерко під процесом підбору персоналу розуміє процес виявлення та вибору найбільш підходящого з усіх претендентів на посаду, враховуючи їх кваліфікацію, спеціалізацію, особистісні якості та здібності, які повинні відповідати характеру роботи та інтересам підприємства та самого працівника. Дослідник виділяє кілька етапів – аналіз наявних вакансій, безпосередній процес відбору, адаптація відібраних працівників [12, с. 2-3].

Підсумовуючи, однозначного розуміння рекрутингу наразі немає. В даному кваліфікаційному дослідженні ми не будемо розмежовувати поняття «залучення», «підбору» та «рекрутингу» персоналу, розуміючи під ними один і той самий процес – систематизовані дії щодо залучення та вибору потрібного кандидата на вакантну посаду, який має необхідні професійні якості для досягнення цілей, завдань та місії організації.

Очевидно, що на додаток до пошуку працівника, який відповідає потребам, підбір персоналу повинен враховувати потреби особи, яка займе цю посаду. Таким чином, рекрутинг спрямований на залучення як людських ресурсів, необхідних для розвитку адекватної діяльності організації, так і залучених людських ресурсів, що підвищує їх шанси залишатися в організації якомога довше. Цього можна досягти лише в тому випадку, якщо найняті працівники мають цінності та погляди, які відповідають корпоративній культурі, яка існує в організації.

Як справедливо зауважують Л. Водянка, Д. Ратушняк та О. Лусте,

«сучасні трансформаційні процеси вимагають використання інноваційних методів підбору персоналу, які дозволяють знаходити сильних та перспективних працівників» [13, с. 404]. Дійсно, залучення персоналу в епоху цифрових технологій перетворилося на комплексний та динамічний процес, який вимагає глибокого розуміння не тільки традиційних методів управління людськими ресурсами, але й постійного оновлення підходів відповідно до сучасних технологічних [57, с. 44 - 46]. В сучасному світі цифрові технології відіграють ключову роль і для процесу підбору персоналу, оскільки вони здатні забезпечити ефективність, швидкість та адаптивність процесу рекрутингу.

Сутність залучення персоналу за допомогою цифрових технологій полягає в інтеграції різноманітних цифрових інструментів та платформ для залучення, оцінювання та відбору кандидатів – використання різного роду онлайн-платформ для публікації вакансій, соціальних мереж для пошуку та залучення потенційних кандидатів, систем управління кандидатами (Applicant Tracking Systems – ATS) для автоматизації процесів відбору та аналізу даних, мобільних додатків тощо.

О. Кравчук, І. Варіс та Т. Бідна, досліджуючи цифрові технології рекрутингу персоналу, вказують, що ефективна цифровізація та автоматизація процесів рекрутингу персоналу вимагає глибокого і актуального аналізу сучасних HRM систем та цифрових технологій. Це означає не тільки розуміння поточних тенденцій в сфері управління людськими ресурсами, але й впровадження інноваційних рішень, таких як штучний інтелект (далі – AI), чатботи, методи гейміфікації, додана (далі – AR) та віртуальна (далі – VR) реальність, а також дистанційний (цифровий, віртуальний) підбір кандидатів. Мобільні додатки також відіграють важливу роль у сучасному рекрутингу, оскільки вони забезпечують зручність та доступність процесів для кандидатів і рекрутерів [14, с. 93].

Використання цих технологій дозволяє значно підвищити ефективність та швидкість процесів рекрутингу, а також сприяє більш точному відбору

кандидатів. Особливо важливою є інтеграція подібних інструментів у загальну стратегію управління персоналом, що забезпечує організаціям перевагу в конкурентній боротьбі за кращі таланти. Актуальний аналіз та впровадження сучасних цифрових рішень є ключовими для створення адаптивної та відповідальної системи рекрутингу, що здатна відповідати змінам у бізнес-середовищі та потребам ринку праці.

Т. Вонберг та А. Головка на базі проведеного ними аналізу зазначають, що хоча традиційні підходи до рекрутингу продовжують бути ефективними, вони, як правило, вимагають більше часу та часто демонструють меншу результативність порівняно з сучасними цифровими методами. Цифровізація рекрутингу, що включає застосування новітніх технологій, таких як штучний інтелект, чатботи, аналітичні інструменти, мобільні застосунки та соціальні медіа, дозволяє значно оптимізувати процес набору персоналу [15, с. 314].

Однак, незважаючи на ці переваги, багато компаній та рекрутингових агентств досі не використовують весь потенціал цифрових рішень у своїй роботі. Нерозуміння можливостей, які пропонують сучасні технології, може призвести до втрати часу та упущення можливості наймання найбільш талановитих працівників. Важливість адаптації до новітніх технологічних тенденцій в HR і реалізація їхнього потенціалу для підвищення ефективності рекрутингу стає ключовим фактором для успішної діяльності сучасних організацій.

Один з основних аспектів цифрового залучення персоналу – це використання big-data та аналітики для виявлення та прогнозування тенденцій на ринку праці, а також для більш точного розуміння потреб компанії в персоналі. Це включає аналіз даних про ефективність роботи, відгуки працівників, а також зовнішні джерела інформації, такі як економічні індикатори або інформацію про конкурентів. Про це ж говорить і В. Варга, вказуючи, що «нововведення призначаються для прискорення та полегшення роботи зі значною базою інформації [16, с. 3].

Інша важлива область – це використання штучного інтелекту та

машинного навчання. Ці технології дозволяють автоматизувати багато процесів, пов'язаних із залученням персоналу, таких як скринінг резюме, первинний аналіз кваліфікації кандидатів, а також проведення перших етапів співбесіди за допомогою чат-ботів. В своєму дослідженні Дж. Блек та П. ван Еш вказують на наступні причини необхідності використання штучного інтелекту в рекрутинг-діяльності: «по-перше, оскільки конкурентні переваги перейшли від матеріальних до нематеріальних активів, людський капітал перейшов від допоміжної ролі до головної ролі. По-друге, у міру того як цифровізація змінила як бізнес, так і соціальний ландшафт, цифровий рекрутинг людського капіталу перемістився з периферії в центр. По-третє, нещодавні та найближчі досягнення в рекрутингу з підтримкою штучного інтелекту підвищили ефективність наймання настільки, що керівники ігнорують їх або відкладають їх використання на свій страх і ризик» [17].

На важливість застосування штучного інтелекту вказує і Д. Вілфред, який зазначає, що технології штучного інтелекту, включаючи машинне навчання, обробку природної мови та прогнозу аналітику, все частіше застосовуються для автоматизації та вдосконалення різних етапів процесу наймання. У майбутньому роль штучного інтелекту в підборі персоналу зростатиме. Удосконалення технологій штучного інтелекту, швидше за все, призведе до ще більш складних інструментів для пошуку, оцінювання та залучення кандидатів [18, с. 17].

Вже досить довго більшість HR фахівців використовують при підборі та оцінюванні кандидатів соціальні мережі та платформи професійних контактів, такі як LinkedIn. Вони дозволяють роботодавцям не тільки публікувати вакансії, але й активно шукати потенційних кандидатів, аналізувати їх профілі та зв'язки, а також використовувати рекомендаційні алгоритми для виявлення найбільш підходящих кандидатів. Особливого значення використання подібних платформ набуває в умовах роботи HR фахівця в організації, де пошук кандидатів є доволі складним, наприклад, в ІТ. Як справедливо зазначають Т. Вонберг та Д. Кудименко, «ІТ-спеціалісти не шукають роботу

через оголошення в газетах або метро, і залучити таких фахівців можна, переважно використовуючи нестандартні для пересічного кандидата методи, наприклад через LinkedIn. І, відповідно, рекрутер повинен володіти навичками роботи в цій соціальній мережі для ділового спілкування» [19, с. 289].

Ефективне використання цифрових технологій у процесі залучення персоналу також передбачає розроблення та підтримку бренду роботодавця в цифровому просторі. Як вказує С. Цимбалюк, «до переваг, які може одержати компанія, що займається формуванням позитивного бренду, належать: можливість залучити кращих кандидатів, посилити мотивацію працівників, зменшити плинність персоналу, поліпшити імідж на товарному ринку та результати діяльності» [20, с. 252]. Використання цифрових технологій в даній діяльності може включати створення привабливого веб-сайту, активну присутність у соціальних медіа, а також використання відео та інтерактивного контенту для презентації компанії та її корпоративної культури.

У підсумку, цифрові технології змінили підходи до залучення персоналу, роблячи їх більш цілісними, адаптивними та орієнтованими на дані. Це вимагає від HR фахівців не тільки володіння традиційними навичками управління персоналом, але й постійного оновлення знань у сфері цифрових технологій.

## **1.2 Тенденції розвитку цифрових технологій залучення персоналу**

Як було визначено в попередньому підрозділі, сфера підбору персоналу в епоху цифрових технологій зазнає глибоких змін, зумовлених швидким прогресом технологій. Щороку з'являються нові способи та методи використання вже наявних інструментів, розробляються кардинально нові інструменти, а те, що діяло ще рік тому в одну мить стає неефективним. Поява складних цифрових платформ революціонізувала процеси наймання та залучення працівників. Ці платформи використовують передові технології,

такі як штучний інтелект, машинне навчання і аналітику даних, щоб запропонувати більш простий, ефективний і персоналізований спосіб підбору персоналу як для роботодавців, так і для працівників. Використання цих платформ дозволяє організаціям отримати доступ до ширшого резерву талантів, охоплюючи потенційних кандидатів через різноманітні цифрові канали, включаючи соціальні мережі, професійні мережі та портали вакансій.

Досліджуючи новітні тенденції розвитку HR digital, Г. Писаревська виділяє такі тенденції, що стосуються залучення персоналу:

1. Автоматизація рекрутингу:

- пошук і відбір кандидатів на вакансії;
- оцінювання і атестації персоналу компанії.

2. Smart-рекрутинг:

- Роботи-рекрутери;
- чат-боти;
- нові канали залучення;
- продаж вакансії – продають опис вакансій;
- таргетована реклама вакансій;
- нові інструменти для оцінювання кандидатів;
- стажування.

3. HR-маркетинг:

- створення і просування привабливого HR-бренду роботодавця;
- залучення та утримання талановитих працівників [21, с. 56].

В своєму дослідженні О. Кравчук, І. Варіс та К. Заривних наводять наступні тренди використання цифрових технологій в HR-практиках (рис. 1.1).

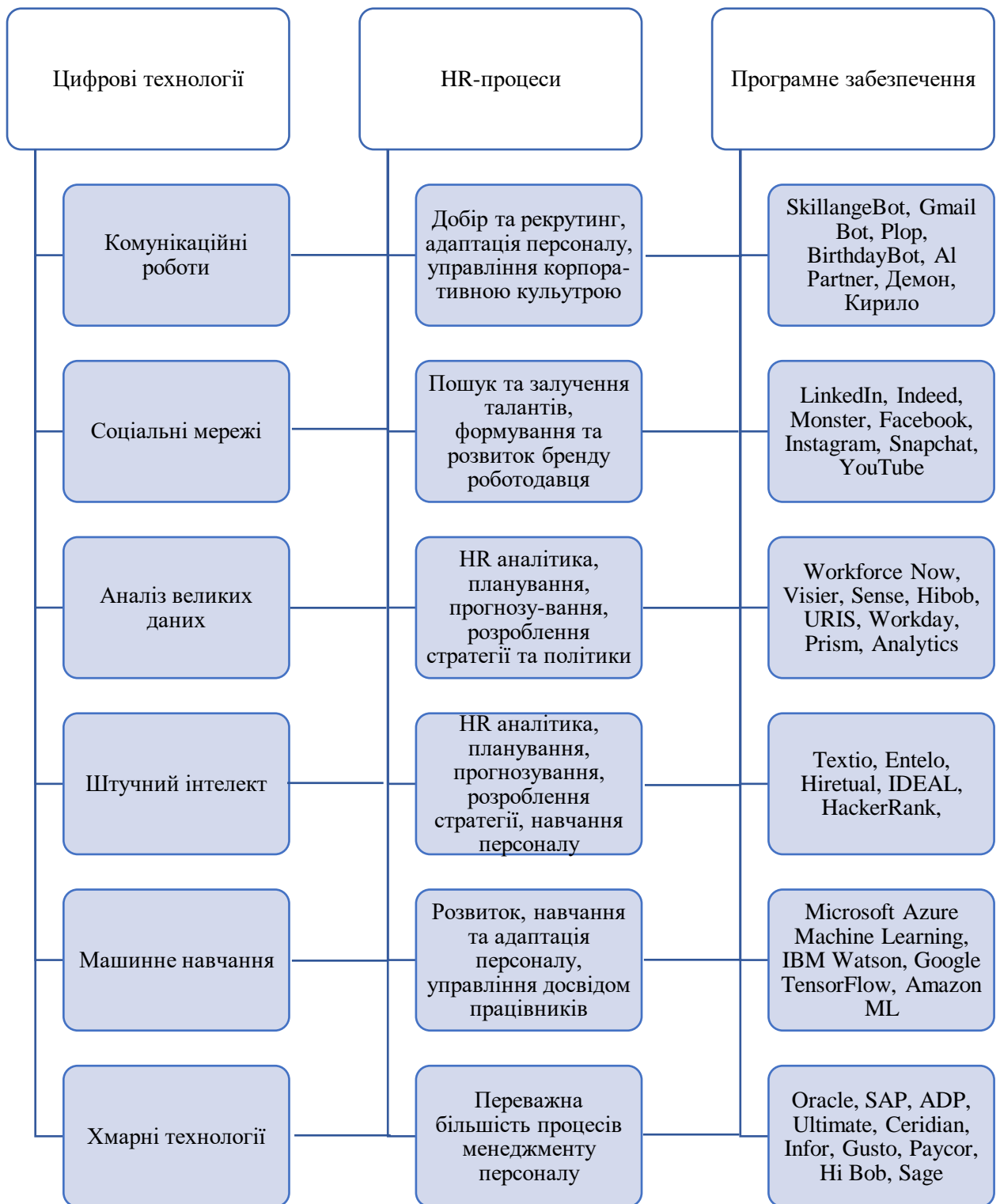


Рисунок 1.1 – Тренди використання цифрових технологій в сучасних HR-практиках [22, с. 4]

Як бачимо, запропонована авторками сукупність трендів є дуже схожою до наведеної Г. Писаревською.

І. Миколайчук та М. Шома, оцінивши 10 провідних інструментів набору персоналу в системі рекрутингу, приходять до висновку, що «в сучасній практиці роботи з персоналом є велика кількість інструментів набору, в тому числі засобів програмного забезпечення рекрутингових технологій» [23, с. 338]. З цим складно не погодитись, особливо враховуючи, який ефект спричинили на початку 2022 нейромережі, особливо трансформери, найвідомішим з яких є ChatGPT від OpenAI.

На нашу думку, саме різного роду технології, засновані на використанні штучного інтелекту та машинного навчання, мають найбільший потенціал у процесі залучення персоналу. Ці технології дозволяють автоматизувати повторювані завдання, такі як відбір резюме та початкове оцінювання кандидатів, тим самим підвищуючи ефективність. Алгоритми штучного інтелекту вправно аналізують великі обсяги даних, щоб визначити найбільш підходящих кандидатів, беручи до уваги не лише їхню кваліфікацію та досвід, але й потенційну культурну відповідність організації.

Як справедливо зазначає колектив авторів [24], штучний інтелект надає доступ до великої бази даних і різноманітні аналітичні можливості, звільняючи менеджерів від повсякденної діяльності та дозволяючи їм зосередитися на більш важливих обов'язках. Під час ручного перегляду резюме кандидата, який є частиною традиційного процесу підбору, враховується вік заявника, рівень освіти, історія роботи та будь-яка інша необхідна інформація, яка допомагає визначити, чи відповідає кандидат вимогам до посади. В той час як традиційний підбір персоналу все ще страждає від таких проблем, як неадекватна перевірка, відсутність адекватної відповідності роботі та втрата технологічного досвіду, інтелектуальний аналіз даних дозволяє мінімізувати людський фактор [24, с. 210].

Крім того, аналітика на основі штучного інтелекту може передбачити успіх кандидата, зменшуючи ймовірність плинності кадрів і покращуючи

довгострокові результати працевлаштування. Прогнозна аналітика використовує історичні дані для прогнозування майбутніх тенденцій, допомагаючи організаціям приймати більш обґрунтовані рішення щодо залучення та управління талантами [25, с. 5].

Не можна оминати і використання чат-ботів. Як вказує Н. Евелейх, чат-боти зі штучним інтелектом чудово підходять для організацій, які прагнуть вийти на нові ринки — задають запитання кандидатам і призначають співбесіди, в той час як рекрутинг-менеджери можуть бути поза офісом. Завдяки підходу, орієнтованому на мобільні пристрої, багато чат-ботів також допомагають організаціям налагодити зв'язок із молодшими кандидатами, що має важливе значення, враховуючи, що покоління Z і міленіали становлять 38% світової робочої сили [26].

Отже, як було сказано вище, найбільш перспективним трендом в залученні персоналу вважаємо саме різного роду використання штучного інтелекту в рекрутингу, яке на сьогодні здійснюється наступними способами (рис. 1.2).

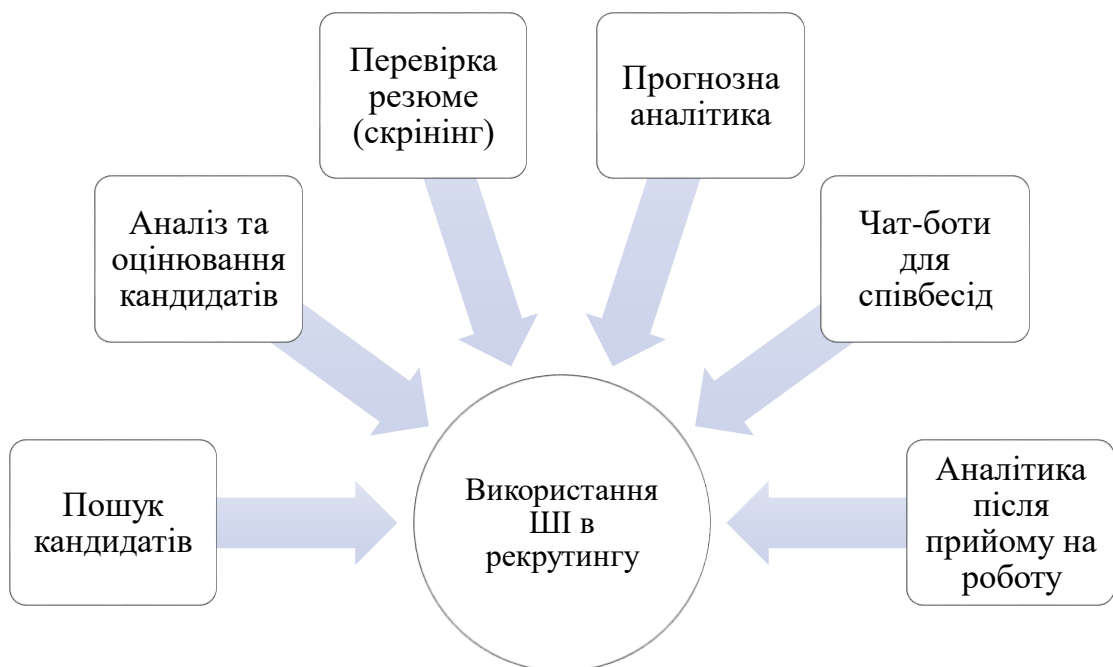


Рисунок 1.2 – Способи використання штучного інтелекту в залученні персоналу

*Джерело: розроблено автором*

Не можна оминати і основний інструмент для пошуку роботи – job-портали. В своєму дослідженні О. Кравчук, І. Варіс та А. Цюпа, проаналізувавши кращі світові та вітчизняні портали з пошуку роботи – INdeed, Monster, Glassdoor, FlexJobs, AngelList, LinkedIn, LinkUp, Scouted, Snagajob, Work.ua, Rabota.ua, Jobs.ua, Eurabota та Grc.ua – визначили, що використання різного роду програмного забезпечення для розміщення оголошень, може суттєво підвищити ефективність залучення персоналу [27, с. 294-296].

Як було сказано в попередньому підрозділі, важливим етапом підбору персоналу є адаптація нових працівників. Цифрові технології також змінюють спосіб взаємодії та спілкування зі своїми працівниками. Платформи для залучення працівників, мобільні додатки та внутрішні соціальні мережі все частіше використовуються для сприяння почуттю єднання та співпраці між працівниками, незалежно від їхнього географічного розташування. В контексті рекрутингу ці інструменти забезпечують персоналізований досвід, дозволяючи працівникам отримати доступ до ряду послуг, включаючи навчальні програми, відгуки про ефективність і оздоровчі ресурси, адаптовані до їхніх індивідуальних потреб.

Надзвичайно ефективним при адаптації працівника в організації є також використання методів гейміфікації. При цьому, як вказує Г. Середа, найчастіше гейміфікацію застосовують для пошуку та залученню талантів (в рекрутингу), в процесах розвитку персоналу та як засіб підвищення продуктивності праці (мотиваційну технологію) [28, с. 221]. Як вказує в своєму кваліфікаційному дослідженні А. Ішмомінов, використання гейміфікації стає чудовим засобом для приваблення потенційних працівників. По-перше, це вносить легкість та позитивний настрій у процес підбору персоналу. По-друге, така стратегія вказує на те, що фірма застосовує інноваційні методики та практики для підняття моралі та зацікавленості працівників. Створення робочого середовища, яке є радісним, креативним та сповненим позитиву, залучає кращих кандидатів до команди професіоналів

[29, с. 28].

Продовжуючи тему адаптації персоналу, слід поговорити і про пристрої доповненої та віртуальної реальності (AR/VR), які за останні роки перетворилися з наукової фантастики на доступні майже кожному гаджети (на українському ринку окуляри віртуальної реальності Meta Quest 3 коштують як смартфон середнього рівня [30]). У результаті компанії тепер можуть отримати доступ до навчальних та електронних навчальних середовищ, які пропонують кандидатам цікаві та цінні можливості для розвитку своїх навичок у налагодженні стосунків із клієнтами, публічних виступах і переговорах. Наприклад, такі технології, як VirtualSpeech [31], пропонують компаніям спосіб навчання своїх працівників у безпечному середовищі, зменшуючи ймовірність того, що вони завдадуть шкоди професійній репутації свого роботодавця через навчання шляхом взаємодії з наявними клієнтами. VirtualSpeech та інші навчальні технології AR/VR можуть відстежувати тривалість розмов, середню гучність мовлення, допомагаючи відточувати навички фахівцям-новачкам.

Оцінюючи подальші можливі тенденції використання цифрових засобів в залученні персоналу, можна спрогнозувати, що тенденція до все більш інтегрованих та інтелектуальних цифрових систем у майбутньому лише посилиться. Концепція цифрового робочого місця розвиватиметься далі, а ШІ та автоматизація все глибше впроваджуватимуться в різноманітні HR процеси. Ця еволюція вимагатиме переоцінювання навичок і ролей в організаціях, з більшим акцентом на цифровій грамотності та здатності до адаптації. Нові технології, такі як віртуальна реальність і доповнена реальність, ймовірно, відіграватимуть більш помітну роль, пропонуючи захоплюючий та інтерактивний досвід для навчання нових працівників.

Підсумовуючи, розвиток цифрових технологій у залученні персоналу кардинально змінює HR ландшафт. Автоматизація рекрутингу, чат-боти, нові інструменти для оцінювання кандидатів, HR маркетинг, використання гейміфікації та віртуальної і доповненої реальності при адаптації персоналу

пропонують величезні можливості для покращення підбору персоналу, залучення працівників і загального управління людськими ресурсами. Оскільки технології продовжують розвиватися, організації повинні залишатися гнучкими та готовими адаптуватися до мінливої динаміки цифрової епохи.

### **1.3 Класифікація цифрових технологій залучення персоналу**

Отже, як було визначено в попередній частині роботи, традиційні методи залучення персоналу доповнюються або навіть замінюються цифровими технологіями, пропонуючи нові можливості та виклики. Тенденції використання цифрових технологій швидко змінюються, тому постає необхідність у їх класифікації, яка не тільки допомагає зрозуміти поточний стан цифрового рекрутингу, але й допомагає спрогнозувати майбутні тенденції.

Проведений аналіз дозволяє виокремити наступні типи цифрових технологій, застосовуваних в рекрутингу, що проілюстровано на рис. 1.3.

Дошки оголошень про вакансії (job-портали) та кар'єрні сайти – онлайн-платформи, де роботодавці розміщують вакансії, а шукачі подають свої заявки (Indeed, Monster, Work.ua, LinkedIn тощо). Вони забезпечують широке охоплення та легку доступність, але часто призводять до великої кількості кандидатів, що вимагає ефективних методів відбору.

Системи відстеження кандидатів (ATS) – це програмні додатки, які полегшують електронну обробку потреб у підборі персоналу. Вони використовуються для публікації вакансій на кількох платформах, перевірки резюме та керування даними кандидатів. Ця технологія спрощує процес підбору персоналу, автоматизуючи рутинні завдання [32, с. 15].

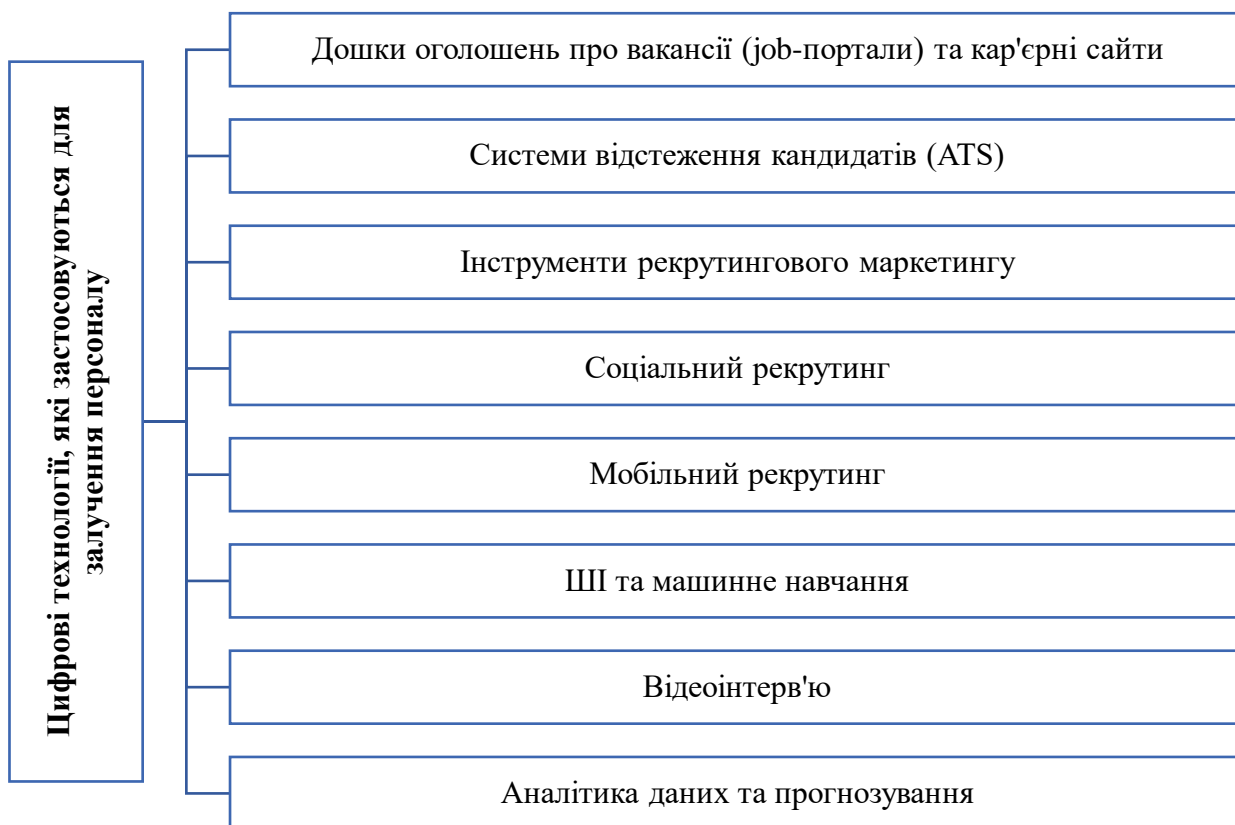


Рисунок 1.3 – Цифрові технології, які застосовуються для залучення персоналу

*Джерело: розроблено автором*

Інструменти рекрутингового маркетингу, які допомагають створити сильний бренд роботодавця та залучити найкращі таланти. Вони включають методи, подібні до маркетингу, такі як контент-маркетинг, взаємодія з соціальними мережами та стратегії брендингу роботодавця [33].

Соціальний рекрутинг – стратегія пошуку кандидатів у соціальних мережах за допомогою різних інструментів, яка передбачає використання платформ соціальних мереж, таких як LinkedIn, Facebook і Twitter, для реклами вакансій, виявлення талентів і спілкування з потенційними кандидатами [34, с. 56].

Мобільний рекрутинг – оптимізовані для мобільних пристроїв кар'єрні веб-сайти, додатки для працевлаштування тощо.

ШІ та машинне навчання в рекрутингу використовуються для

автоматизації скринінгу резюме, оцінювання сумісності кандидатів і навіть проведення первинних співбесід з кандидатами. Ці технології допомагають зменшити упередженість та підвищити ефективність процесу рекрутингу [35].

Відеоінтерв'ю, які набули особливого значення в епоху віддаленої роботи, що розпочалась в результаті пандемії COVID-19. Такі платформи, як Zoom і Skype, зазвичай використовуються для проведення співбесід, що робить процес більш гнучким і доступним.

Аналітика даних та прогнозування, які передбачає аналіз даних про кандидатів і тенденції наймання для прийняття обґрунтованих рішень. Предиктивна аналітика йде ще далі, прогножуючи майбутні потреби в найманні та успіх кандидатів [36, с. 151-153].

Від job-порталів до платформ на основі штучного інтелекту, кожна технологія відіграє вирішальну роль у модернізації та вдосконаленні стратегій рекрутингу. У міру того, як цифрові технології продовжують розвиватися, будуть розвиватися і способи, за допомогою яких організації знаходять і залучають таланти. На базі отриманих даних можемо побудувати таблицю 1.1.

Таблиця 1.1 – Цифрові інструменти залучення персоналу

<b>Категорія</b>	<b>Опис</b>	<b>Приклади</b>	<b>Особливості застосування</b>
1	2	3	4
Дошки оголошень про вакансії та кар'єрні сайти	Платформи для розміщення вакансій та отримання заявок.	Indeed, Monster, LinkedIn	Підходить для всіх типів компаній, особливо вигідний для тих, хто має широкі потреби в найманні в різних секторах діяльності та великих компаній.
Системи відстеження кандидатів (ATS)	Програмне забезпечення для управління оголошеннями про вакансії та даними про кандидатів.	Taleo, Greenhouse, iCIMS	Ідеально підходить для середніх і великих компаній з частими потребами в найманні та високою плінністю; значно спрощує процес підбору та залучення персоналу.
Інструменти рекрутингового маркетингу	Інструменти для брендингу роботодавця та залучення талантів.	SmashFly, Beamery, Clinch	Найкраще підходить для компаній, які зосереджуються на створенні сильного бренду роботодавця та для великих підприємств.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Соціальний рекрутинг	Використання соціальних мереж з метою вербування.	LinkedIn Recruiter, Facebook Jobs, Twitter Careers	Ефективний для компаній, орієнтованих на молодшу демографічну групу, або тих, хто працює в галузях, де присутність у соціальних мережах є вирішальною.
Мобільний рекрутинг	Стратегії рекрутингу, оптимізовані під мобільні пристрої.	SmartRecruiters, Glassdoor	Підходить для компаній, орієнтованих на технічно підкованих кандидатів, важливий для організацій, які роблять сильний акцент на мобільній взаємодії.
Штучний інтелект і машинне навчання	Автоматизовані інструменти скринінгу та аналізу.	HireVue, Pymetrics, Ideal	Ідеально підходить для великих підприємств з великими обсягами підбору персоналу; допомагає зменшити упередженість та покращити якість наймання.
Відеоінтерв'ю	Технології проведення дистанційних інтерв'ю.	Zoom, Skype, Microsoft Teams	Корисно для компаній з віддаленими потребами в найманні, підходить для будь-якого розміру, але особливо корисно для організацій з розподіленими командами.
Аналітика даних	Інструменти для аналізу даних та тенденцій рекрутингу.	Google Analytics, Tableau, IBM Cognos Analytics	Важливо для компаній, які керуються даними, особливо великих, для прийняття обґрунтованих рішень щодо підбору персоналу.
Предиктивна аналітика	Технології прогнозування потреб і результатів наймання.	XORA AI, Gloat, Eightfold.ai	Найкраще підходить для великих організацій, які прагнуть оптимізувати планування робочої сили та передбачити майбутні потреби в найманні.

*Джерело: розроблено автором*

Використовуючи подібну класифікацію, можна виділити пріоритетні напрямки використання цифрових технологій для організацій, що допоможуть підвищити ефективність залучення кандидатів:

- Використання електронних ресурсів, якими користуються кандидати – LinkedIn, Facebook, Instagram, YouTube дають

можливість бізнесу ділитися офісними екскурсіями, інформативними відео і інформацією про корпоративну культуру – усе це може стати частиною комплексної цифрової стратегії наймання персоналу.

- Підтримка зацікавленості кандидатів – чат-боти, гейміфікація. Відповідаючи на поширені запитання, обмінюючись відео, які пропонують більше інформації про вакантні посади та ваші продукти, а також плануючи співбесіди, надаючи цікавий досвід через гейміфікацію, організація суттєво підвищує шанси найняти працівника, який буде зацікавлений в роботі та вже інтегрований в колектив.
- Участь в онлайн-подіях – онлайн-семінари, навчальні заходи тощо. Такий обмін знаннями допоможе налагодити зв'язки з іншими організаціями та сприятиме побудові сильного бренду.
- Змішаний процес оцінювання. Як вірно прогнозували О. Кравчук, І. Варіс та А. Демешко, «віддалений добір персоналу стане новою реальністю» [37, с. 58]. В таких умовах, використовуючи платформи для проведення відеоінтерв'ю та технології перевірки на основі штучного інтелекту, організація може не лише продемонструвати кандидатам свою технологічність, а й підвищить якість підбору, оскільки кандидати витратять більше часу на вдосконалення своїх заявок і підтвердження своїх компетентностей, в той час як компанія його економитиме.
- Оптимізація процесу адаптації. Швидке навчання новобранців є важливою частиною будь-якого наймання. Використання цифрових інструментів для надання кандидатам доступу до документації про працевлаштування та збору необхідних підписів може допомогти заощадити час, який краще витратити на навчання чи наставництво для нових працівників. Як вже зазначалось вище, оптимальним способом є використання

гейміфікації, також корисною є розроблення порталу для працівників або використання віртуальної реальності.

- Збір та аналіз даних на всіх етапах залучення персоналу. Зараз, в умовах всебічного проникнення штучного інтелекту, збирати або аналізувати дані від успішних та неуспішних кандидатів стає надзвичайно легко. Ця інформація може надати організації цінну інформацію, яку можна використати задля усунення проблем, що виникають на різних етапах рекрутингу.

Як вірно зазначають Г. Лопушняк та Р. Милянник, «не товар і не послуга, а персонал стає головним ресурсом будь-якої організації» [38, с. 11]. Це зумовлює високу важливість правильно організованого та ефективного процесу залучення персоналу, який в сучасних умовах не може обійтись без використання цифрових технологій. За останні роки використання цифрових інструментів, технологій та стратегій рекрутингу зросло в кілька разів. В таких умовах кожна організація, яка планує конкурувати на ринку праці за висококваліфікований людський ресурс, просто зобов'язана використовувати весь спектр інноваційних цифрових технологій, що допоможе їй залучити персонал: від відстеження соціальних мереж кандидатів до впровадження технологій, заснованих на штучному інтелекті. Майбутнє цифрового рекрутингу, ймовірно, передбачатиме подальшу інтеграцію штучного інтелекту та машинного навчання, більш персоналізований підхід до кандидатів, використання технології блокчейн для перевірки даних кандидатів тощо.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ІНСТИТУТ СЕРЦЯ МОЗ УКРАЇНИ

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Державна установа «Інститут серця Міністерства охорони здоров'я України» – це флагман української кардіології та кардіохірургії, який надає спеціалізовану медичну допомогу пацієнтам з серцево-судинними захворюваннями. Заснований у 2007 році, інститут зарекомендував себе як один з провідних кардіологічних центрів в Україні та Східній Європі [39].

Інститут надає широкий спектр діагностичних та лікувальних послуг для пацієнтів з серцево-судинними захворюваннями, оснащений сучасним діагностичним та лікувальним обладнанням, що дозволяє надавати медичну допомогу на світовому рівні. Заклад активно веде наукову діяльність, проводячи фундаментальні та прикладні дослідження в галузі кардіології та кардіохірургії. Працівники інституту публікують статті в рецензованих наукових журналах, беруть участь у міжнародних конференціях та симпозіумах, а також співпрацюють з іншими науковими установами по всьому світу.

Основна інформація по установі наведена у Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Інформація ДУ «Інститут серця Міністерства охорони здоров'я України»

<b>Повне найменування</b>	<b>Державна установа «Інститут серця Міністерства охорони здоров'я України»</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Коротка назва	ДУ «Інститут серця МОЗ України»
Форма власності	Державна
Найменування органу, до сфери управління якого належить заклад освіти	Міністерство охорони здоров'я України
Основний напрямок діяльності	72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук

Продовження таблиці 2.1

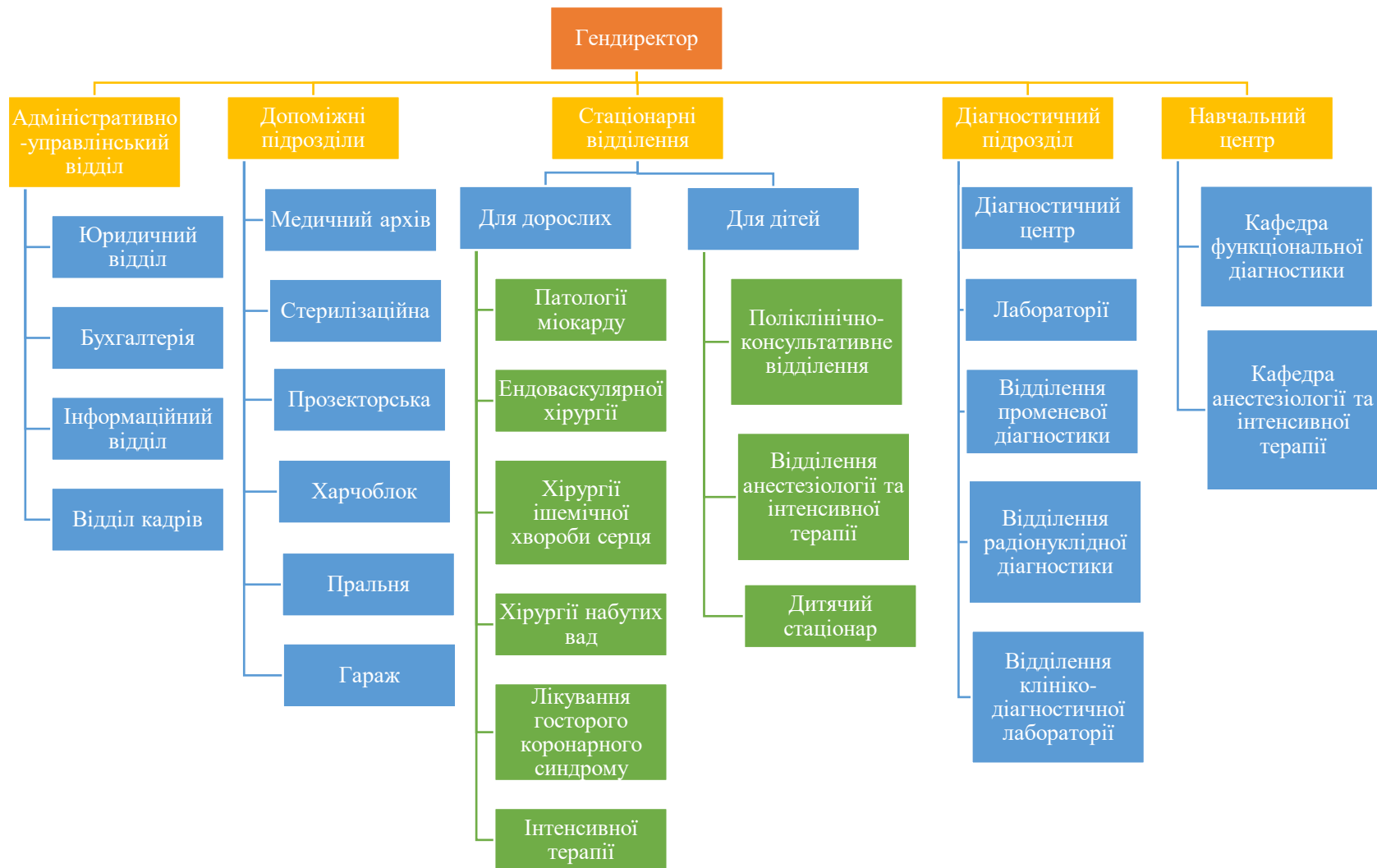
1	2
Додаткові напрямки діяльності	86.10 Діяльність лікарняних закладів 86.21 Загальна медична практика 86.22 Спеціалізована медична практика 85.42 Вища освіта 85.59 Інші види освіти 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я
Керівник	Генеральний директор Тодуров Борис Михайлович
Місцезнаходження (юридична адреса)	Україна, 02166, м. Київ, вул. Братиславська, 5-А
Телефон / факс	(044)291-61-01
Електронна пошта	info@heart.kyiv.ua

*Джерело: розроблено автором на основі [40; 41; 42]*

У своїй діяльності Інститут керується Господарським [43] та Цивільним кодексами України [44], іншими нормативно-правовими актами, Статутом ДУ «Інститут серця Міністерства охорони здоров'я України» [45], а також наказами уповноважених органів правління.

Основні принципи організації управління поточною діяльністю ДУ «Інститут серця МОЗ України» визначені в штатному розкладі, Правилах внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкціях. Дослідження вищезазначених внутрішніх документів підприємства дозволили нам графічно інтерпретувати організаційну структуру управління у вигляді рис. 2.1.

За результатами проведеного дослідження побудованої організаційної структури управління Інституту можемо стверджувати, що вона належить до лінійно-функціонального типу й цілком відповідає принципу раціональності побудови з врахуванням галузевої специфіки підприємства. Кожен рівень керівництва має свої обов'язки та повноваження, і керівництво переказує свої вказівки підлеглим на нижчому рівні. Кожен підрозділ відповідає за виконання певних завдань та цілей і має своїх підлеглих працівників. Окрім ієрархічної структури, лінійно-функціональна організація також використовує функціональну спеціалізацію, яка передбачає, що фахівці розподіляються по функціональних підрозділах відповідно до їхніх знань і навичок.



**Рисунок 2.1 – Організаційна структура ДУ «Інститут серця МОЗ України»**

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства*

Для оцінювання ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства, проведемо дослідження складу та структури майна підприємства та джерел його фінансування, за допомогою групування складемо аналітичний баланс Інституту (табл. 2.2), використовуючи дані звітності підприємства.

Таблиця 2.2 – Горизонтальний та вертикальний аналіз аналітичного балансу ДУ «Інститут серця МОЗ України» упродовж 2019–2023 рр.

Показник и	2019 рік		2020 рік		2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023 / 2019	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Активи												
Необоротні активи	1282 45	36, 86	1546 00	38, 65	2241 97	40, 88	4308 52	52, 04	4343 00	48, 65	3060 55	238,6 5
Оборотні активи	2196 33	63, 13	2453 73	61, 35	3242 20	59, 12	3971 27	47, 96	4584 48	51, 35	2388 15	108,7 3
запаси	1162 41	33, 41	7183 4	17, 96	5595 0	10, 2	9273 8	11, 2	2249 17	25, 19	1086 76	93,49
дебіторська заборгованість	1030 88	29, 63	1649 20	41, 23	2450 21	44, 68	2111 97	25, 51	2197 53	24, 62	1166 65	113,1 7
грошові кошти	304	0,0 9	8619	2,1 5	2324 9	4,2 4	9319 2	11, 26	1288 6	1,4 4	1258 2	4138, 82
Всього активів	3478 83	100	3999 73	100	5484 17	100	8279 79	100	8927 48	100	5448 65	156,6 2
Пасиви												
Власний капітал	2405 88	69, 16	3000 69	75, 21	4083 50	83, 27	4920 14	59, 42	5454 34	61, 1	3048 46	126,7 1
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	3476 7	9,9 9	2171 7	5,4 4	2402 3	4,9	1459 73	17, 63	7036 5	7,8 8	3559 8	102,3 9
Поточні зобов'язання	7252 8	20, 85	7718 7	19, 35	5804 4	11, 84	1899 92	22, 95	2769 49	31, 02	2044 21	281,8 5
Короткострокові кредити банків	0	0	1649 1	4,1 3	7094	1,4 5	400	0,0 5	2750 2	3,0 8	2750 2	x
Кредиторська заборгованість	2794 0	8,0 3	3504 8	8,7 8	4219 1	8,6	3147 2	3,8	4579 1	5,1 3	1785 1	63,89

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
інші поточні зобов'язання	4458 8	12,8 2	2564 8	6,4 3	8759	1,7 9	1581 20	19, 1	2036 56	22,8 1	1590 68	356,7 5
Всього пасивів	3478 83	100	3989 73	10 0	4904 17	10 0	8279 79	10 0	8927 48	100	5448 65	156,6 2

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Отже, упродовж 2019–2023 рр. відбулося збільшення активів Інституту на 544865 тис. грн або на 156,62%, що сталося за рахунок зростання необоротних активів на 306055 тис. грн або на 238,65% та оборотних активів підприємства на 238815 тис. грн або на 108,73%. Частка оборотних активів у загальних активах підприємства складає 63,13% у 2019 р., 61,35% у 2020 р., 59,12% у 2021 р., 47,96% у 2022 р. та 51,35% у 2023 р. Протягом 2019-2023 рр. відбувається зростання частки необоротних активів з 36,86% у 2019 р. до 48,65% у 2023 р., що свідчить про підвищення рівня матеріально-технічного устаткування підприємства. Упродовж 2019–2023 рр. відбулося збільшення оборотних активів установи на 238815 тис. грн або на 108,73%, що відбулося за рахунок зростання запасів підприємства на 108676 тис. грн або на 93,49%, дебіторської заборгованості на 1166665 тис. грн або на 113,17%, грошових коштів на 12582 тис. грн та інших оборотних активів на 892 тис. грн

Упродовж 2019-2023 рр. відбулося збільшення загального капіталу Інституту на 544865 тис. грн або на 156,62%. Так, у структурі капіталу установи найбільша частка припадає на власний капітал (69,16% у 2019 р., 75,21% у 2020 р., 83,27% у 2021 р., 59,42% у 2022 р. та 61,1% у 2023 р.), що свідчить про високий рівень фінансової незалежності підприємства та можливість погашати свої поточні зобов'язання за рахунок власних джерел фінансування.

Для дослідження особливостей формування прибутків закладу проведемо аналіз звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) підприємства (табл. 2.3), використовуючи дані звітності підприємства.

Таблиця 2.3 – Аналіз звіту про фінансові результати ДУ «Інститут серця МОЗ України» упродовж 2019–2023 рр. (тис. грн)

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 / 2019 рр.	
						тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	802511	1057717	1272212	1465959	1636308	833797	103,90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	655152	879250	1015464	1159597	1373936	718784	109,71
Валовий прибуток	147359	178467	256748	306362	262372	115013	78,05
Інші операційні доходи	2553	3284	11208	14342	20429	17876	700,20
Адміністративні витрати	10194	12629	10583	10674	13095	2901	28,46
Витрати на збут	64839	89630	113444	170473	208899	144060	222,18
Інші операційні витрати	1314	2607	7763	34014	11532	10218	777,63
Фінансові результати від операційної діяльності	73565	76885	136166	105543	49275	-24290	-33,02
Інші фінансові доходи	1949	399	697	886	458	-1491	-76,50
Фінансові витрати	3779	6378	4656	4250	6004	2225	58,88
Інші витрати	120	229	155	151	178	58	48,33
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	71615	70677	132052	102028	43551	-28064	-39,19
Податок на прибуток	12867	12722	23771	18335	0	-12867	-
Чистий прибуток	58748	57955	108281	83693	43551	-15197	100,00
Елементи операційних витрат							
Матеріальні затрати	613238	778640	945267	1181626	1344153	730915	119,19
Витрати на оплату праці	41609	48023	49483	52873	60970	19361	46,53
Відрахування на соціальні заходи	7454	10565	10110	11632	13413	5959	79,94
Амортизація	15899	18200	25883	36981	96396	80497	506,30
Інші операційні витрати	52830	128688	116511	91362	92531	39701	75,15
Всього операційних витрат	731030	984116	1147254	1374474	1607463	876433	119,89

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

За 2019–2023 рр. відбулося збільшення чистого доходу від реалізації послуг Інституту на 1733555 тис. грн або на 60,71%. Також у 2023 р. порівняно з 2019 р. спостерігаємо зростання собівартості реалізованих послуг на 1427986 тис. грн або на 85,04%. Збільшення чистого доходу сприяло зростанню валового прибутку установи на 305569 тис. грн або на 25,97%. Скорочення чистого прибутку Інституту упродовж 2019-2023 рр. відбулося у зв'язку із збільшенням собівартості реалізованих послуг підприємства на 718784 тис. грн.

Протягом 2019–2023 рр. спостерігаємо збільшення операційних витрат ДУ «Інститут серця МОЗ України» на 876433 тис. грн або на 119,89%, що сталося за рахунок зростання таких складових операційних витрат підприємства: матеріальних витрат на 730915 тис. грн або на 119,19%; витрат на оплату праці на 19361 тис. грн або на 46,53%; відрахувань на соціальні заходи на 5959 тис. грн або на 79,94%; амортизації на 80497 тис. грн та інших операційних витрат на 39701 тис. грн, або на 75,15%.

Основні показники рентабельності підприємства представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників рентабельності ДУ «Інститут серця МОЗ України» за 2019–2023 роки

Назва показника	2019	2020	2021	2022	2023	2023 / 2019 рр.
1	2	3	4	5	6	7
Рентабельність активів, %	19,688	15,499	22,835	12,161	5,062	-14,626
Рентабельність власного капіталу, %	7,059	21,439	30,57	18,591	8,396	1,337
Рентабельність продажу, %	9,167	7,269	10,703	7,2	3,011	-6,156
Рентабельність чистих активів, %	6,911	19,411	28,716	15,638	6,947	0,036
Рентабельність оборотних активів, %	42,048	33,068	47,812	29,263	11,519	-30,529

*Джерело: розроблено автором за даними підприємства*

Як бачимо, протягом 2019–2023 рр. відбулося скорочення рентабельності активів підприємства на 14,626%; рентабельності продажу на

6,156%; рентабельності оборотних активів на 30,529%, що пов'язано із скороченням чистого прибутку установи. Упродовж 2019–2023 рр. спостерігаємо скорочення основних показників рентабельності підприємства, що свідчить про зменшення рівня ефективності діяльності ДУ «Інститут серця МОЗ України». Зменшення рентабельності активів викликано скороченням чистого прибутку, що веде до зменшення рівня фінансової автономії підприємства. Скорочення рівня рентабельності активів свідчить про низьку інвестиційну привабливість аналізованого підприємства.

Зважаючи на тему дослідження, доцільним вважаємо також охарактеризувати процес управління персоналом та провести огляд персоналу установи.

Питаннями управління людськими ресурсами ДУ «Інститут серця МОЗ України» займається відділ кадрів закладу. Основними напрямками діяльності відділу є:

- *Рекрутинг та відбір персоналу.* Відділ займається пошуком, відбором та залученням нових працівників, розробляє оголошення про вакансії, проводить співбесіди, аналізує резюме кандидатів та допомагає вибрати найкращих.

- *Організація навчання та розвитку.* Відділ відповідає за організацію тренінгів, семінарів, курсів, конференцій тощо, які допомагають працівникам підвищувати свої професійні навички та компетенції.

- *Забезпечення внутрішньої комунікації.* Відділ відповідає за забезпечення ефективної внутрішньої комунікації між різними підрозділами підприємства та працівниками. Це включає в себе проведення зборів, створення інформаційних бюлетенів тощо.

- *Управління кадровими документами.* Відділ веде документацію про всіх працівників підприємства, включаючи договори про працю, документи про навчання, заяви на відпустки, інформацію про оплату праці та інше.

- *Організація робочого процесу.* Відділ відповідає за розроблення та

реалізацію різних проєктів, пов'язаних з організацією робочого процесу, включаючи розроблення і впровадження політик щодо раціоналізації робочого часу, забезпечення безпеки праці, покращення її умов, впровадження інновацій та вдосконалення бізнес-процесів.

Узагальнюючи, відділ кадрів ДУ «Інститут серця МОЗ України» займається широким спектром діяльності, яка включає в себе рекрутинг та відбір, організацію навчання та розвитку, забезпечення ефективної комунікації, управління кадровими документами та організацію робочого процесу. Крім того, він виконує важливі функції зі забезпечення виконання вимог законодавства та соціального захисту працівників на підприємстві.

Далі здійснимо загальний огляд персоналу закладу, почавши з аналізу його продуктивності у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Вихідні дані для факторного аналізу продуктивності праці ДУ «Інститут серця МОЗ України» в 2022 та 2023 році

№ п/п	Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення
1	2	3	4	5
1.	Середньорічна чисельність, осіб	1099	1130	48
2.	Відпрацьовано днів одним працівником за рік (Д)	257	260	3
3.	Середня тривалість робочого дня, год (П)	8	8	0
4.	Відпрацьовано годин усіма працівниками,	1665360	1678560	13200
5.	Виробництво продукції в планових цінах, тис. грн.	769941	801694	31753
5.1.	Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	769,94	745,76	-24,18

*Джерело: складено автором*

З даних таблиці видно що середньорічне вироблення одного працівника, зайнятого переважно у виробництві зменшилася на -24,18 тис. грн.

Галузеві особливості роботи ДУ «Інститут серця МОЗ України» передбачають дещо творчий підхід до роботи, адже кожен пацієнт унікальний, тому заклад використовує демократичний стиль управління. Однак, для

досягнення високого рівня ефективності управління при використанні демократичного стилю необхідно, щоб керівники і підлеглі мали приблизно однаковий рівень освіти. Для виявлення, чи виконується дана умова в Інституті серця, проведено аналіз кадрового складу підприємства. Розглянемо вікову структуру персоналу установи (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Вікова структура персоналу ДУ «Інститут серця МОЗ України» за 2022-2023 роки, осіб

№ п/п	Категорія	2021		2022		2023		Відхилення 2021/2023	
		Чисельність	%	Чисельність	%	Чисельність	%	Осіб	В структурі, %
1.	до 30 років	119	11	120	10,92	135	11,95	-4	-0,31
2.	30-40 років	570	52,68	575	52,32	593	52,48	3	0,62
3.	40-50 років	357	32,99	369	33,58	367	32,48	-3	-0,06
4.	50-60 років	17	1,57	17	1,55	20	1,76	-2	-0,18
5.	60-65 років	19	1,76	18	1,63	15	1,33	-1	-0,09
	Разом	1082	100	1099	100	1130	100	48	0

*Джерело: складено автором на основі даних інституту*

Вікова структура персоналу ДУ «Інститут серця МОЗ України» представлена на рисунку 2.2.

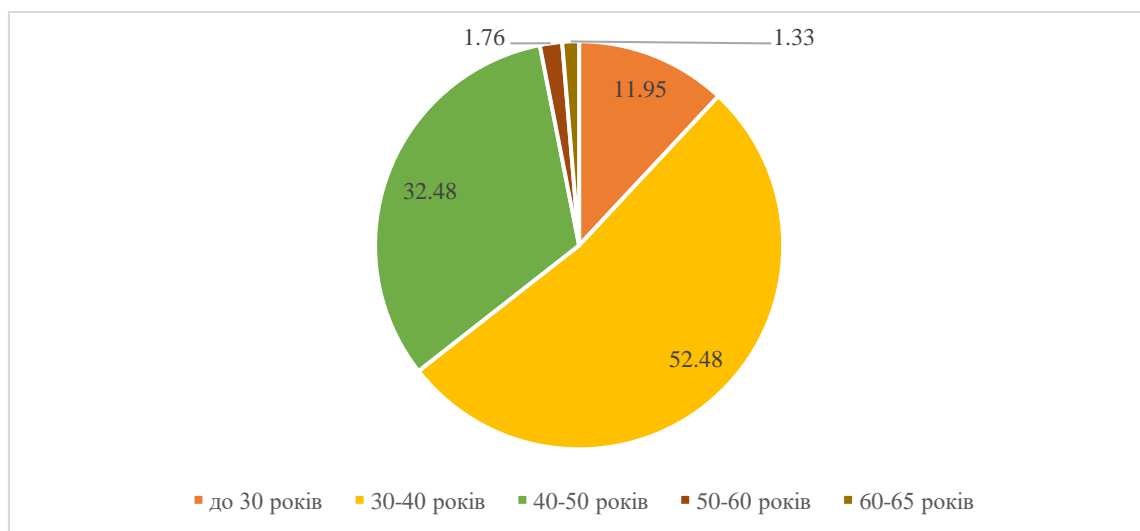


Рисунок 2.2 – Вікова структура персоналу закладу в 2023 році, %

*Джерело: складено автором на основі даних інституту*

Більшість персоналу (52,48%) представлено працівниками у віці 30-40 років, чисельність працівників у 40-50 років становить 32,48%, до 30 років – 11,95%. Майже однакова чисельність перебуває у віковій ніші 50-60 та 60-65 років, до 30 років (1,76% та 1,33% відповідно).

Розглянемо структуру персоналу Інституту за освітою.

Таблиця 2.7 – Структура персоналу ДУ «Інститут серця МОЗ України» за 2023 рік

№ п/п	Категорія	2021		2022		2023		Відхилення 2021/2023	
		Чисельність	%	Чисельність	%	Чисельність	%	Осіб	В структурі, %
1.	Базова середня	239	22,09%	249	22,66%	254	22,50%	15	0,41%
2.	Професійна (професійно-технічна освіта)	140	12,94%	142	12,92%	148	13,10%	8	0,16%
3.	Фахова передвища	397	36,69%	398	36,21%	412	36,50%	15	-0,19%
4.	Вища (бакалаврат)	96	8,87%	92	8,37%	93	8,20%	-3	-0,67%
5.	Вища (магістратура)	204	18,85%	210	19,11%	217	19,20%	13	0,35%
6.	Науковий рівень вищої освіти	6	0,55%	8	0,73%	6	0,50%	0	-0,05%
	Разом	1082	1000%	1099	100%	1130	100%	48	0%

*Джерело: складено автором на основі даних інституту*

Аналізуючи структуру персоналу Інституту серця МОЗ України за 2023 рік, можна зробити кілька висновків. Основна маса працівників Інституту має фахову передвищу освіту (36,5%). Це свідчить про високий рівень кваліфікації серед основної частини персоналу інституту. Також важливо відзначити, що працівники з вищою освітою (бакалаврат та магістратура) складають 27,4% всього персоналу, що також вказує на значну чисельність спеціалістів із високим рівнем освіти. Виділяється низький відсоток осіб із базовою середньою освітою та науковим рівнем вищої освіти. Лише 22,5% персоналу мають базову середню освіту, що може вказувати на високий рівень кваліфікації. Також лише 0,5% персоналу мають науковий рівень вищої освіти,

що може відображати обмежені можливості щодо дослідницької або науково-педагогічної діяльності в Інституті.

Структура персоналу установи за освітою представлена на рисунку 2.3.

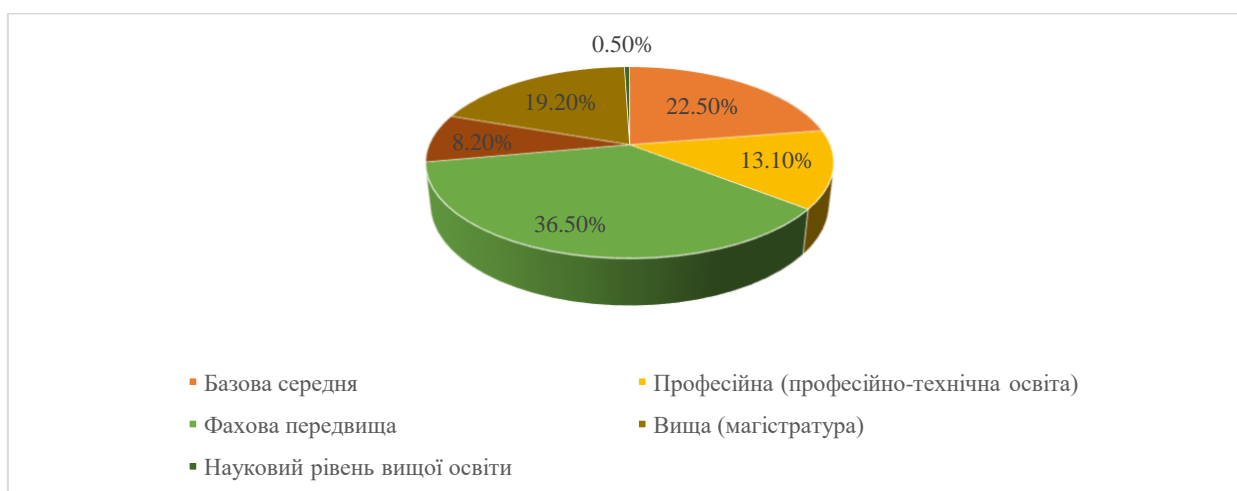


Рисунок 2.3 – Структура персоналу ДУ «Інститут серця МОЗ України» за рівнем освіти в 2023 році, %

Джерело: складено автором на основі даних інституту

Показники руху кадрів Інституту за 2022-2023 рр. наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Рух кадрів ДУ «Інститут серця» в 2022-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Зміна, 2022/2021		Зміна, 2023/2022	
				осіб	%	осіб	%
1. Чисельність персоналу на початку року, чол.	1082	1099	1130	17	1,57%	31	2,82%
2. Прийнято на роботу, чол.	174	198	239	24	13,79%	41	20,71%
3. Вибуло всього, осіб, у т. ч.:	210	265	253	55	26,19%	-12	-4,53%
4. Чисельність персоналу наприкінці року, чол. (П.1 + П.2 – П.3)	1046	1032	1116	-14	-1,34%	84	8,14%
5. Середньооблікова чисельність персоналу, чол. [(П.1 + П.4) / 2]	1064	1065,5	1123	1,5	0,14%	57,5	5,40%
6. Коефіцієнт обороту щодо прийому працівників (п.2/п.5) x 100%	16,35%	18,58%	21,28%	2,23%	x	2,70%	x
7. Коефіцієнт обороту з вибуття працівників (п.3/п.5) x 100%	19,74%	24,87%	22,53%	5,13%	x	-2,34%	x
8. Коефіцієнт плинності кадрів [(п.3 x 100%) / п.5]	19,74%	24,87%	22,53%	5,13%	x	-2,34%	x
9. Коефіцієнт сталості кадрів [((п.1 – п.2 – п.3) / п.5) x 100%]	65,60%	59,69%	56,81%	-5,91%	x	-2,88%	x
10. Коефіцієнт заміщення робочої сили [п.6/п.7]	82,86%	74,72%	94,47%	-8,14%	x	19,75%	x

Джерело: складено автором на основі даних інституту

З таблиці можна зрозуміти, що коефіцієнт обороту з прийому 2022 року становив 18,58%, 2023 року цей коефіцієнт збільшився і становив 21,28%. Коефіцієнт обороту з вибуття у 2023 році склав 22,53%, що на 2,34% менше за показник 2022 року. Спостерігається зниження показника коефіцієнта плинності на 2,34%, який у 2023 році становив 22,53%. Так, коефіцієнт сталості кадрів впав на 2,88% за останній рік спостереження, значення у 2023 році дорівнювало 56,81%. Коефіцієнт заміщення робочої сили у 2023 році становив 94,47%, що вище за значення 2022 року на 19,75%.

Підсумовуючи, ДУ «Інститут серця МОЗ України» є провідним українським центром лікування захворювань серця. Заклад надає різноманітні послуги, в тому числі унікальну процедуру трансплантації серця, що не має аналогів на ринку України. Оцінивши економічні показники Інституту, можна зробити висновок, що заклад в останні роки демонструє суттєве погіршення за більшістю позицій. Управління людськими ресурсами ДУ «Інститут серця МОЗ України» здійснює відділ кадрів закладу, який займається широким спектром діяльності, яка включає в себе рекрутинг та відбір, організацію навчання та розвитку, забезпечення ефективної комунікації, управління кадровими документами та організацію робочого процесу. Аналіз персоналу свідчить про високий рівень плинності кадрів.

## **2.2 Аналіз стану використання цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві Інститут серця МОЗ України**

Розраховані в попередньому підрозділі коефіцієнти вказують на доволі суттєвий рух кадрів у компанії, що означає, що залучення персоналу відбувається досить часто. Процес залучення персоналу, застосований ДУ «Інститут серця МОЗ України», ґрунтується на системному та стратегічному підході, що базується на сучасних тенденціях управління персоналом та

враховує специфіку медичного сектору. Використовуваний в установі механізм залучення персоналу враховує ряд ключових аспектів, таких як формування кадрового резерву, підтримка корпоративної культури, розвиток професійних навичок, а також врахування індивідуальних потреб та амбіцій кожного працівника.

Початковим етапом в процесі залучення персоналу є аналіз потреб та стратегічних завдань інституту. З урахуванням динаміки медичного ринку та інноваційних підходів до надання послуг, визначаються ключові компетенції та спеціальності, які потребують посилення в кадровому складі. Це може включати в себе не лише лікарів та медичний персонал, але й фахівців у галузі адміністративного управління, фінансів, інженерії, інформаційних технологій, освіти та інших напрямів. На цьому етапі до відділу управління персоналом від лінійного керівника надходить заявка про набір персоналу, в якій вказується підрозділ, посада, чисельність необхідного персоналу, причини відкриття вакансії. Професійних вимог до кандидата у заявці не вказано. В організації встановлено терміни закриття вакансії на рядову позицію сім календарних днів.

В якості джерела набору персоналу виступає зовнішній набір, який має на увазі дії щодо звернення до різних агентств з працевлаштування населення, а також у центри зайнятості та внутрішній набір, при якому секретар-референт організує розсилку з інформацією про вакансії, що утворилися, у всі підрозділи організації.

Отже, на основі отриманої заявки менеджер з персоналу розміщує оголошення про вакансію:

- В Інтернеті на сайтах: [work.ua](http://work.ua); [roбота.ua](http://roбота.ua); [jobs.ua](http://jobs.ua); [olx.ua](http://olx.ua);
- Розміщує заявку в партнерській агенції Imperia HR [47];
- Створює внутрішню електронну розсилку для пошуку кадрів всередині установи або ж для отримання рекомендацій.

Крім того, залучаючи кваліфіковані кадри – перспективних випускників вузів на посади всіх рівнів, в Інституті розроблено довгострокову кадрову

стратегію, де одним із напрямів її реалізації виступають: виплата даним студентам стипендії, іншим – студентам надаються робочі місця на період проходження практики або під час канікул.

Наступний крок – відбір кандидатів, який складається з серії етапів:

1 етап. Попередній відбір, що ґрунтується на аналізі інформаційних матеріалів та документів, що подаються самими кандидатами. На даному етапі передбачається відсів явно некваліфікованих претендентів на посаду із загальної кількості претендентів. Він ґрунтується на результатах попередньої зустрічі та аналізі матеріалів, що надаються самими кандидатами.

2 етап. Тестування. Цей метод дає можливість визначення здатності кандидатів виконувати необхідну роботу. Тестування може включати медичні тести на моторну координацію, а також психологічні тести на кмітливість і рівень загального інтелектуального розвитку претендентів, а також тести, що визначають особистісні особливості, риси характеру та інші характеристики претендентів.

3 етап. Інтерв'ю. Даний етап виступає основним елементом відбору кандидатів, оскільки безпосередньо надає можливість перевірки інформації, що надходить від кандидата, та виявляє інформацію про інтереси, прагнення та очікування кандидата. Інтерв'ю сприяє обміну інформацією, надає можливість двостороннього спілкування, що завжди є взаємовигідною умовою співробітництва. Крім того, при інтерв'юванні кандидат може дізнатися про основні особливості функціонування Інституту, умови та оплату праці, а також можливості кар'єрного зростання тощо. На даному етапі Інститут використовує наступні цифрові технології:

- Відеоконференційні технології для проведення дистанційних інтерв'ю, забезпечуючи комфорт та зручність для кандидатів.
- Інтерактивні електронні форми для збору додаткової інформації від кандидатів та оцінювання їхнього підходу до вирішення завдань.

4 етап. Отримання характеристики, а також відгуків та рекомендацій з

минулого місяця роботи кандидата. На цьому етапі особливості кандидатів ще більше конкретизуються та складаються у єдину картину. Цей етап хоч і є необхідним, але вважається додатковим етапом відбору персоналу.

5 етап. Ухвалення рішення, яке передбачає пропозицію роботи відібраному, найбільш підходящому кандидату.

Як бачимо, цифрові засоби залучення персоналу в ДУ «Інститут серця МОЗ України» застосовуються при пошуку кандидатів лише при створенні вакансій та при проведенні інтерв'ю.

Опишемо конкретні цифрові технології, які використовують працівники відділу кадрів ДУ «Інститут серця МОЗ України» в процесі залучення персоналу.

Передусім, загальне управління більшістю процесів діяльності установи здійснюється за допомогою системи «Ecount ERP» [53]. Це інтегрована система управління підприємством, яка забезпечує автоматизацію багатьох аспектів бізнесу, включаючи облік, фінанси, управління запасами та замовленнями, а також управління персоналом. Ця система спрямована на підтримку бізнесу будь-якого масштабу, від малих підприємств до великих корпорацій, і має широкий функціонал, який може бути налаштований з урахуванням конкретних потреб кожного підприємства.

Хоча «Ecount ERP» не є спеціалізованою HRM системою, однак ДУ «Інститут серця МОЗ України» використовує дану систему в тому числі і для управління процесами рекрутингу, розвитку персоналу та побудови його кар'єри (рис. 2.4).

Використання «Ecount ERP» дозволяє автоматизувати HR процеси, гарантувати їх високу ефективність, мінімізувати час обміну інформацією між учасниками.

Водночас, значна частина можливостей платформи не використовується в практичній діяльності Інституту. Так, хоча в системі є окремі модулі для управління рекрутингом, вони не підтримують українські сайти з пошуку роботи, такі як work.ua, robota.ua, jobs.ua, olx.ua, на яких переважно і створює

вакансії відділ кадрів і де їх шукає більшість українців. Аналогічно не використовуються можливості з управління навчанням та розвитком персоналу, адже в установі просто немає запиту на створення та застосування подібних програм розвитку.

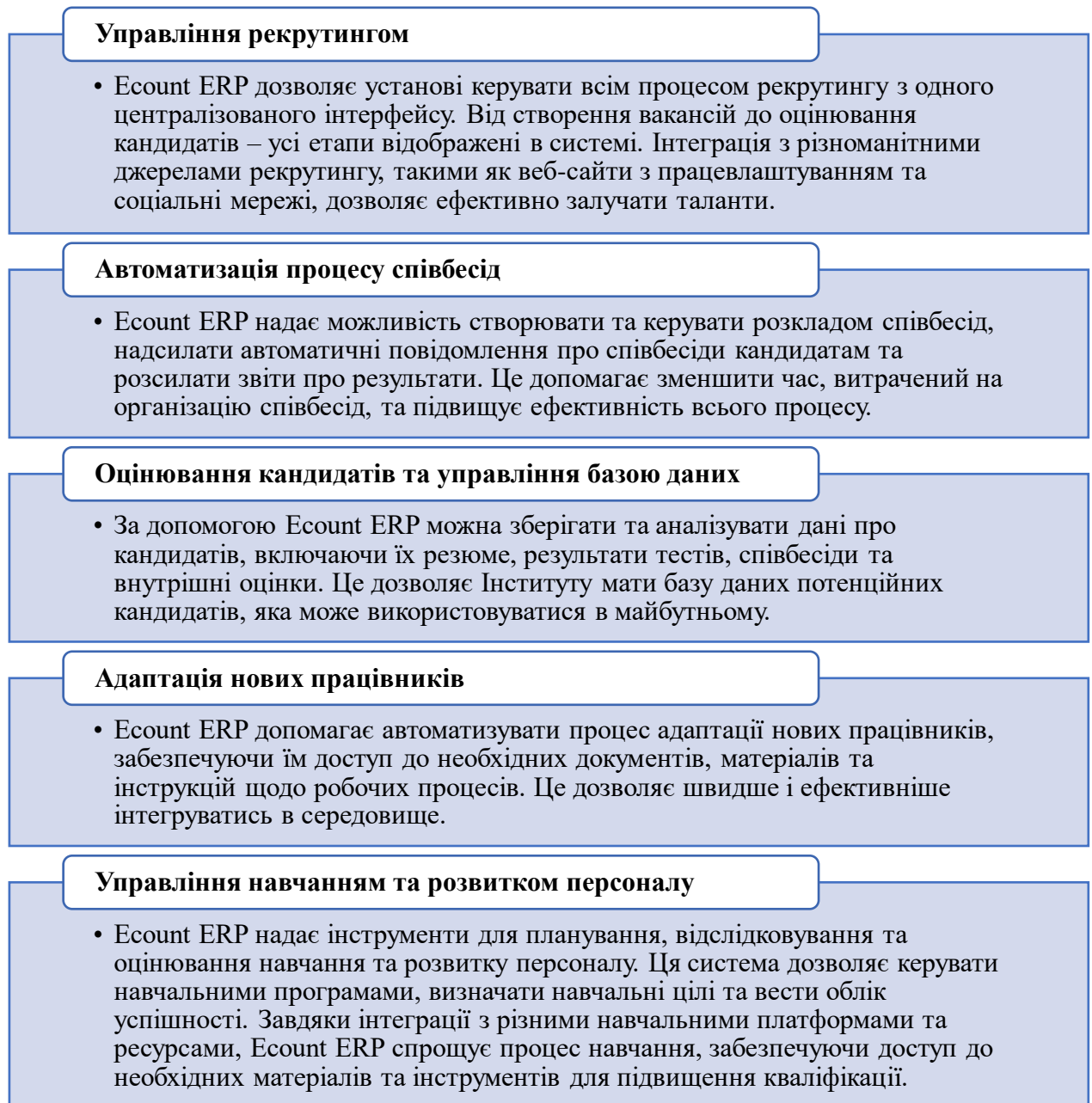


Рисунок 2.4 – Використання системи «Ecount ERP» ДУ «Інститут серця МОЗ України» в процесі залучення персоналу

*Джерело: складено автором*

Активно використовується і веб-сайт ДУ «Інститут серця МОЗ

України», який містить розділ «Вакансії», присвячений кар'єрі, де розміщена інформація про вакансії, переваги роботи в установі та контактні дані для HR-департаменту [48]. Установа також використовує такі соціальні мережі, як Facebook [49], Instagram [50] та YouTube [51], для публікації інформації про вакансії, корпоративні події та досягнення.

Однак, аналіз показав, що веб-сайт та соціальні мережі установи не використовуються в повній мірі для залучення персоналу. Наприклад, на веб-сайті відсутня можливість онлайн-подання заявки на вакансію, а в соціальних мережах не проводяться конкурси та інші інтерактивні заходи для залучення кандидатів. Як бачимо, соціальний рекрутинг – стратегія пошуку кандидатів у соціальних мережах за допомогою різних інструментів, яка передбачає використання платформ соціальних мереж, таких як LinkedIn, Facebook і Twitter, для реклами вакансій, виявлення талантів і спілкування з потенційними кандидатами, – використовується слабо. HR фахівці Інституту і не підбирають кандидатів в соцмережах, і не використовують власні задля створення корпоративного бренду.

В першому розділі дослідження було згадано про такий важливий цифровий інструмент, як HR маркетинг. На нашу думку, HR маркетинг може сприяти створенню та укріпленню позитивного образу Інституту Серця як відомого та привабливого роботодавця. Важливо розробити комплексну стратегію брендування, включаючи розповсюдження позитивних історій працівників, активну участь у спільнотах та подіях, які підтримують цінності організації. Інститут може створювати цікавий та активний контент, спрямований на велику аудиторію, а також використовувати рекламу для залучення уваги до вакансій та переваг роботи у медичному закладі. Наприклад, створення якісного відео-контенту про життя та роботу в Інституті може бути ефективним інструментом. Відео-історії працівників, віртуальні тури по закладу та виступи експертів дозволять кандидатам краще розуміти специфіку організації.

Переходячи до оцінювання використання цифрових технологій на

кожному з етапів залучення персоналу, слід зазначити, що Інститут серця активно використовує цифрові платформи для публікації вакансій та залучення уваги потенційних кандидатів. Офіційний веб-сайт та соціальні мережі вже стали стандартними інструментами для цього. Однак можливим покращенням є використання цифрових рекламних кампаній та ретаргетингу для збільшення охоплення та залучення більшої кількості кандидатів.

Використання Інститутом платформ з автоматизованими системами відбору, таких як work.ua, robota.ua, jobs.ua, olx.ua дозволяє швидко отримувати базові дані від кандидатів, такі як резюме та освіта, і фільтрувати кандидатів за визначеними критеріями. Однак, оцінивши кілька вільних вакансій установи, розміщених на даних сайтах, можна зробити висновок, що розміщення вакансій відбувається неефективно, адже оформлення та інформативність оголошення знаходяться на дуже низькому рівні (рис. 2.5). Оголошенню не вистачає подробиць, інформації про компанію, про обов'язки тощо. Подібні вакансії викликають мало бажання відгукнутись, а, враховуючи ще й заробітну плату нижче рівня ринку (середній рівень зарплати в ідентичних вакансіях становить близько 15000 грн), ймовірність успішного підбору кваліфікованого кандидата видається низькою.

## Медична сестра



13 500 ₴ + премія

1 тиждень тому ♦ Інститут серця МОЗ України ♦ Київ, вул. місто Київ, метро Чернігівська

В офісі/на місці

Повна зайнятість

Безкоштовне навчання

Бонуси / премії

Офіс з бомбосховищем

Регулярний перегляд зарплат

Медпункт / корпоративний лікар

Медична сестра.Офіційне працевлаштування.

Місце роботи : Інститут серця МОЗ України, доросла поліклініка.

Навчаємо. Гафік роботи з 8.00 -15.45 . Субота , неділя вихідні.

Рисунок 2.5 – Вакансія ДУ «Інститут серця МОЗ України», розміщена на сайті robota.ua [52]

Наступний спосіб використання Інститутом цифрових технологій залучення персоналу – інтерв'ю. Заклад використовує віртуальні платформи для проведення онлайн-співбесід та анкетування кандидатів. Інститут використовує цифрові технології для залучення персоналу на етапі проведення інтерв'ю. Це робиться з метою економії часу та коштів, а також для забезпечення зручності для кандидатів. Інститут використовує такі віртуальні платформи, як Zoom, Google Meet, Skype, для проведення онлайн-співбесід. Це дозволяє кандидатам не витратити час та кошти на поїздку до офісу. Онлайн-співбесіди також роблять процес більш зручним для кандидатів, які проживають в інших містах або країнах. Також Інститут використовує онлайн-анкети для збору інформації про кандидатів. Ця інформація потім використовується для оцінювання знань, навичок та досвіду кандидатів.

Для оцінювання професійних навичок та здібностей кандидатів використовуються спеціалізовані інструменти для тестування, які включають платформи для проведення технічних тестів, психометричних оцінок, а також симуляцій реальних робочих ситуацій. Такі інструменти дозволяють не тільки оцінити знання та досвід кандидатів, але й їх здатність швидко навчатися та адаптуватися до нових умов. Хоча Інститут застосовує в основному традиційні тести, але з 2023 року використовуються також тести, розроблені американською Радою медичних експертів (National Board of Medical Examiners (NBME)) [54], яка пропонує онлайн-тести та інструменти оцінювання для лікарів. Також використовуються симуляційні тренінги компанії CAE Healthcare, яка пропонує симуляційні манекени та віртуальні середовища для навчання лікарів [55].

Для того, щоб визначити основні проблемні ділянки застосування цифрових технологій кадровим відділом Інституту проведемо SWOT-аналіз (таблиця 2.9). Це інструмент стратегічного планування, який допомагає оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на організацію, а саме сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози.

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз використання ДУ «Інститут серця» цифрових технологій залучення персоналу

	<b>Можливості (О)</b>	<b>Загрози (Т)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання спеціальних інструментів залучення;</li> <li>2. Використання платформ для навчання персоналу;</li> <li>3. Імплементация інноваційних методів – ШІ, big data, аналітика тощо.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкуренція на ринку праці та боротьба за таланти;</li> <li>2. Кібербезпека та приватність даних працівників;</li> <li>3. Потенційні регуляторні обмеження.</li> </ol>
<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Сила та можливості (S-O)</b>	<b>Сила та загрози (S-T)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Досвід роботи з глобальною системою управління процесами;</li> <li>2. Доступ до фінансових ресурсів;</li> <li>3. Підтримка від керівництва та відкритість до інновацій.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження спеціалізованої HRM-системи замість наявної широкопрофільної системи управління ресурсами;</li> <li>2. Впровадження інноваційних методів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Спрямування фінансових потоків на забезпечення приватності та кібербезпеки;</li> <li>2. Відкритість до інновацій як конкурентна перевага на ринку праці.</li> </ol>
<b>Слабкі сторони (W)</b>	<b>Слабкість та можливості (W-O)</b>	<b>Слабкість та загрози (W-T)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатня компетентність персоналу у використанні технологій;</li> <li>2. Низька автоматизація процесів;</li> <li>3. Відсутність уніфікованих інструментів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення компетентності шляхом навчальних платформ;</li> <li>2. Цифровізація шляхом впровадження інновацій;</li> <li>3. Уніфікація використовуваних інструментів та навчання роботи з ними.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залучення компетентних кадрів;</li> <li>2. Автоматизація процесів як шлях до зниження загроз кібербезпеці.</li> </ol>

*Джерело: складено автором*

Як стає зрозумілим з розробленої матриці, основними недоліками використання установою цифрових технологій залучення персоналу є низький рівень компетентності працівників відділу кадрів, низька автоматизація процесів рекрутингу, підбору та навчання персоналу, а також відсутність уніфікованого інструменту, який дозволив би виконувати більшість процесів в одній програмі. Фактично, з останнього пункту впливають і перші два – адже за умови існування єдиної глобальної системи управління персоналом, яка мала б функціонал розміщення вакансій на сторонніх сайтах, проведення інтерв'ю та оцінювання кандидатів, формування бази даних тощо,

менеджерам було б значно легше навчитись користуватись її функціями.

Здійснивши аналіз стану використання цифрових технологій залучення персоналу, перейдемо до оцінювання рівня цифрових технологій.

### 2.3 Оцінювання рівня цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві Інститут серця МОЗ України

Для оцінювання рівня цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві Інститут серця МОЗ України було проведено опитування фахівців з відділу кадрів установи (Додаток А), в якому взяли участь 33 працівники, що займають різні, в тому числі, керівні посади у відділі, і спектр обов'язків яких кардинально відрізняється.

Передусім було визначено періодичність використання працівниками відділу цифрових технологій (рис. 2.6). 73% опитаних вказали, що вони використовують подібні технології щодня, 24% використовують їх кілька разів на тиждень, 3% зазначили, що цифрові технології застосовують лише кілька разів на місяць. Жоден з опитаних не обрав варіант «дуже рідко».

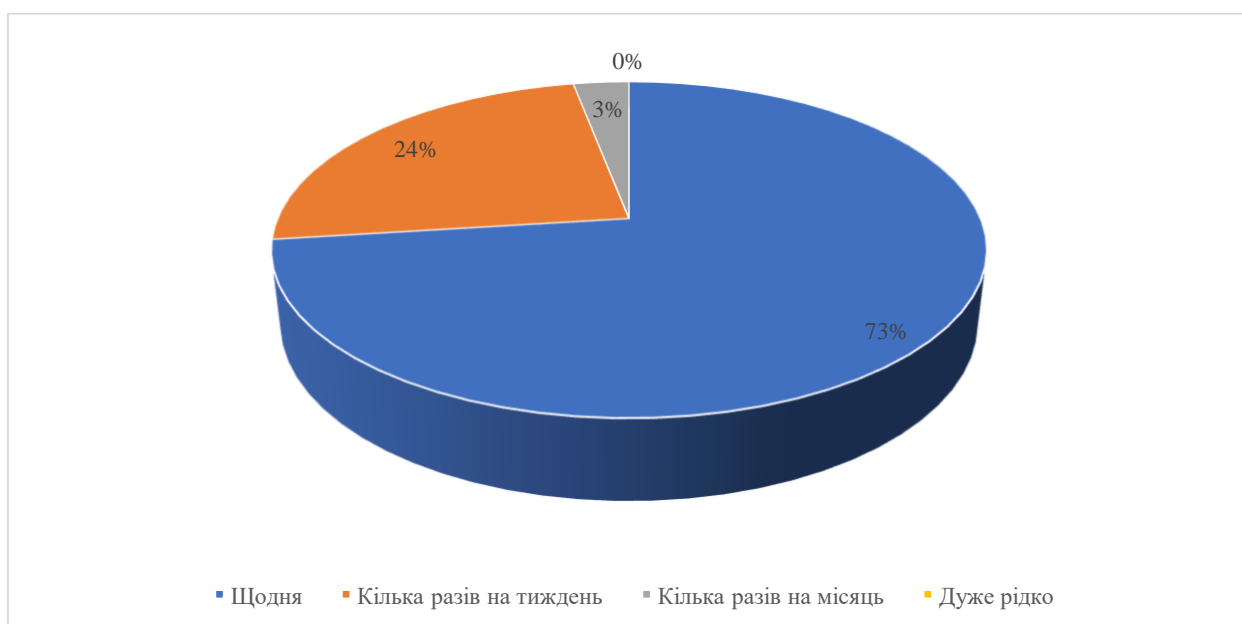


Рисунок 2.6 – Частотність використання цифрових технологій

Джерело: складено автором

Опитані кадровики відзначили, що вони використовують такі цифрові інструменти для залучення персоналу:

- Профіль установи на Job-сайтах;
- Реклама вакансій в онлайн-медіа та соціальних мережах;
- Онлайн-інтерв'ю та анкетування;
- Розсилка вакансій працівникам Інституту;
- Спілкування з кандидатами через електронну пошту та телефон;
- ERP-системи;
- Месенджери;
- Соціальні мережі (рис. 2.7).

Найчастіше з даних технологій застосовуються месенджери, які в своїй діяльності використовують абсолютно всі опитані (100%), активно використовується ERP-система Ecount ERP (91%), агрегатори вакансій, тобто Job-сайти (71%), соціальні мережі (65%) тощо.

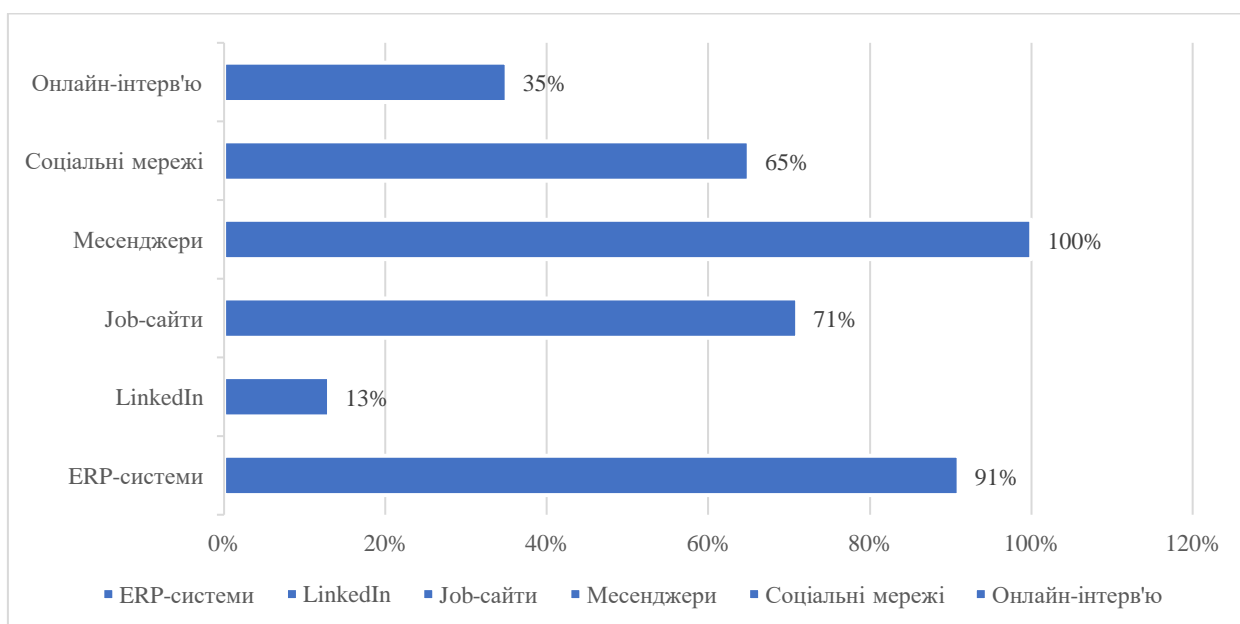


Рисунок 2.7 – Найбільш вживані працівниками кадрового відділу ДУ «Інститут серця МОЗ України» цифрові технології

*Джерело: складено автором*

Важливим етапом опитування було оцінювання респондентами ефективності використовуваних ними технологій (рис. 2.8).

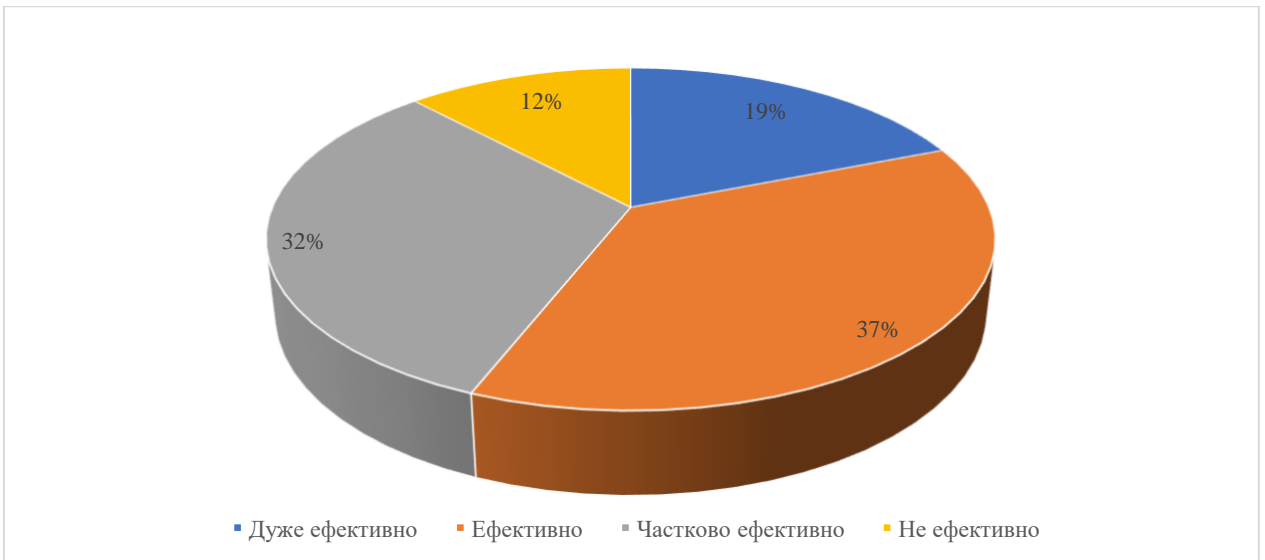


Рисунок 2.8 – Оцінка опитаними рівня ефективності використовуваних ними цифрових технологій

*Джерело: складено автором*

Як бачимо, думки опитаних кардинально різняться: найбільша частина респондентів оцінила застосування цифрових технологій як ефективне (37%), 32% опитаних вважають їх лише частково ефективними, 19% вважають їх надзвичайно ефективними, і 12% характеризують їх як неефективні.

Схожі показники демонструє рівень задоволеності працівників (рис. 2.9).

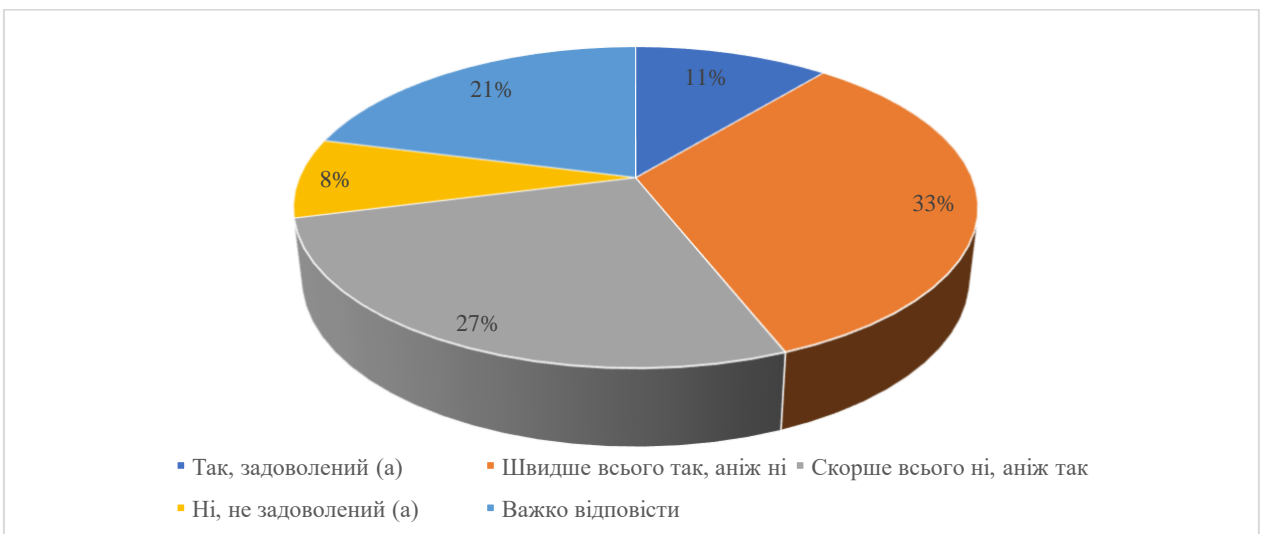


Рисунок 2.9 – Задоволеність працівників ДУ «Інститут серця МОЗ України» використанням цифрових технологій

*Джерело: складено автором*

Як бачимо, більше третини опитаних оцінюють використання цифрових технологій як незадовільне. До того ж є ще 21% опитаних, яким важко сформулювати однозначне ставлення, що теж можна оцінювати як, щонайменше, не повну задоволеність. Це свідчить про те, що установі потрібно вдосконалювати використовувані працівниками кадрового відділу технологічні рішення.

Опитані фахівці відзначають, що вони не мають доступу до сучасних HRM- та ATS-систем, що ускладнює процес пошуку та залучення кращих кандидатів. Більшість опитаних відповіли на останнє питання анкети, найчастіше зазначаючи необхідність використання єдиної системи, адже зараз спеціалістам відділу потрібно використовувати і систему управління ресурсами, і дублювати розроблені вакансії на кілька сайтів, і вручну переносити дані в базу даних. Іншими рекомендаціями були навчальні ініціативи стосовно підвищення компетентностей працівників відділу, а також більш впровадження аналітичних цифрових інструментів.

Підсумовуючи, Інститут серця МОЗ України вже використовує цифрові технології в процесі залучення персоналу, але є можливість для подальшого вдосконалення. Проведений SWOT-аналіз та опитування працівників кадрового відділу установи дозволяють стверджувати, що цифрова компетентність відповідальних за залучення персоналу осіб знаходиться на низькому рівні, що пов'язане з відсутністю навчальних програм для набуття або підвищення необхідних навичок. Використовуване закладом програмне забезпечення не є спеціалізованою HRM- або ATS-системою, що ускладнює робочий процес працівників відділу кадрів та призводить до зниження їх ефективності.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ІНСТИТУТ СЕРЦЯ МОЗ УКРАЇНИ**

#### **3.1 Рекомендації щодо вдосконалення використання цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві**

Як було виявлено в попередньому розділі дослідження, ключовими проблемами Інституту серця МОЗ України в розрізі використання цифрових технологій залучення персоналу є неможливість розвитку цифрових компетентностей працівників відділу кадрів, а також використання широкопрофільної системи управління ресурсами підприємства замість спеціалізованих системи управління людськими ресурсами чи системи управління кандидатами. На нашу думку, варто зосередитись на вирішенні саме цих питань, адже вони найсильніше впливають на ефективність застосування відділом цифрових технологій в повсякденних процесах, в тому числі, під час залучення персоналу.

Передусім варто вирішити проблему використання кількох окремих інструментів замість єдиної уніфікованої цифрової системи. Використовувана в Інституті система Ecount ERP є ефективним і багатофункціональним інструментом управління ресурсами організаціями, але вона не підтримує інтеграцію з українськими job-сайтами та й взагалі її функціонал щодо рекрутингу доволі обмежений. Відповідно, постає необхідність підбору цифрового інструменту для відділу кадрів, який дозволить ефективно здійснювати не лише процеси пошуку та залучення, а й подальшого управління та розвитку залучених людських ресурсів.

В якості такого оптимального інструмента бачимо автоматизовані HRM-системи, яких на українському ринку останнім часом з'явилась доволі велика

кількість. Зазначені системи включають комплекс заходів, мета проведення яких полягає у організації ефективного керівництва працівниками організації, досягнення високої якості управління кадровими ресурсами. За наявності професійних працівників у штаті установи, які вміють працювати з автоматизованими системами управління персоналом, підприємство може розраховувати на швидке досягнення цілей.

HRM-рішення можуть бути кількох рівнів. Як зазначають І. Данилюк, Л. Бабала та Н. Хома, «функціонал сучасної HRM-системи можна розглядати у трирівневій управлінській площині – це оперативний, тактичний та стратегічний рівні» [56, с. 241]. На нашу думку сучасні цифрові HRM рішення можна класифікувати наступним чином (рис. 3.1).

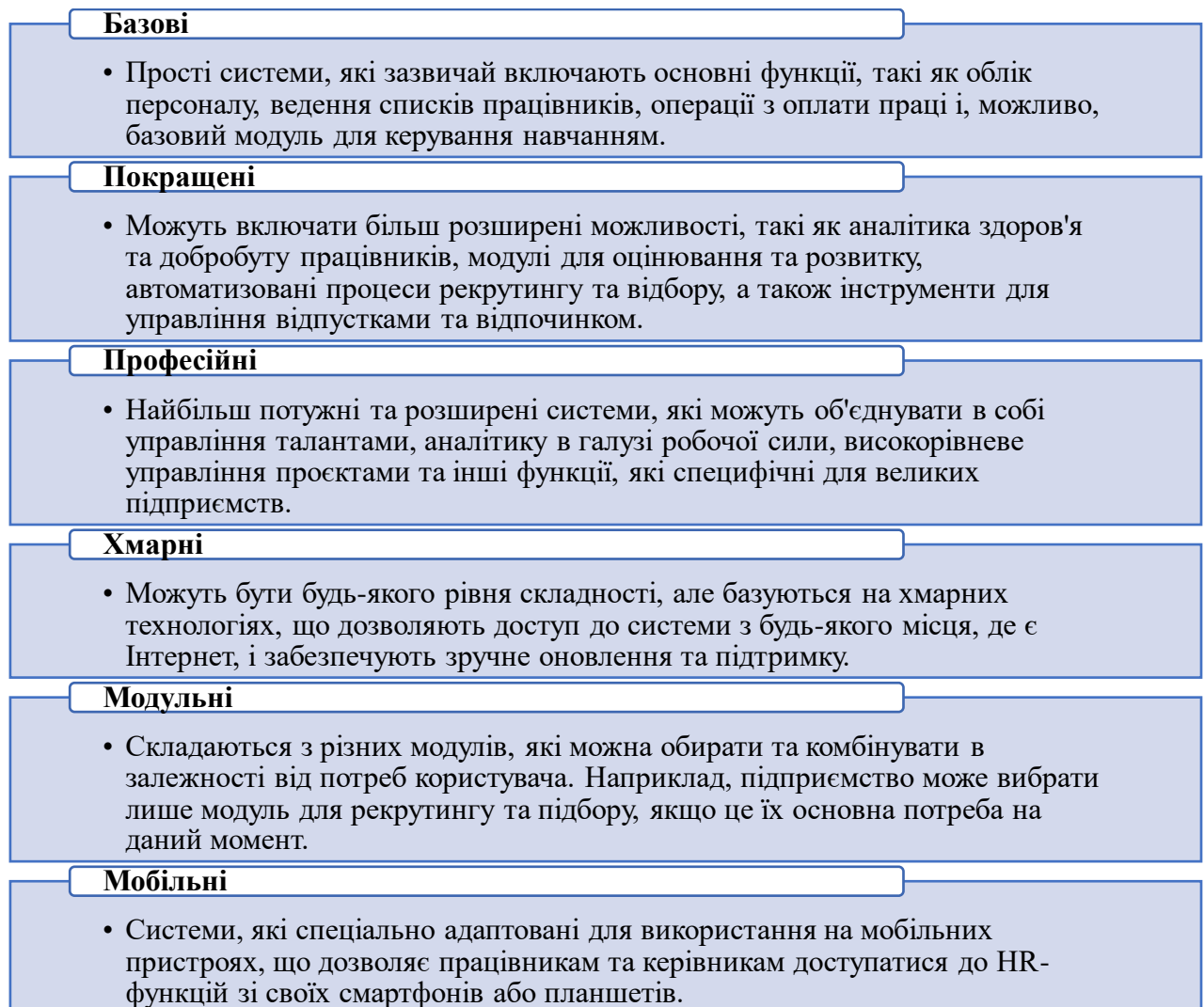


Рисунок 3.1 – Класифікація сучасних HRM-систем

Джерело: складено автором

Сьогодні на практиці використовується велика кількість автоматизованих систем управління кадрами, представленими комплексними програмами, що охоплюють весь діапазон завдань, які постають перед HR-менеджером, що включають вузькоспеціалізовані рішення. Залежно від можливостей програмного продукту, варіюється і вартість. Найбільш популярні інструменти представимо в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Можливості сучасних HRM-систем щодо залучення персоналу

	Oracle HCM	Hurma	Personio	BambooHR	Workable
Функції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Управління персоналом;</li> <li>- Адміністрування трудових відносин;</li> <li>- Аналіз та звітність;</li> <li>- Оптимізація робочого потоку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Керування кадрами;</li> <li>- Електронний документообіг;</li> <li>- Оцінювання ефективності працівників;</li> <li>- Автоматизація HR-процесів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Керування кандидатами та вакансіями;</li> <li>- Управління персоналом;</li> <li>- Аналітика та звітність;</li> <li>- Інтеграція з іншими HR-системами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Система залучення та утримання персоналу;</li> <li>- Управління відпустками та відпрацьованим часом;</li> <li>- Оцінювання працівників;</li> <li>- Система звітності та аналітики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оголошення вакансій та кандидатури;</li> <li>- Керування кандидатами та процесом наймання;</li> <li>- Запити та звітність;</li> <li>- Інтеграція з іншими HR-інструментами.</li> </ul>
Модулі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Керування відносинами зі працівниками;</li> <li>- Управління талантами;</li> <li>- Аналітика та звітність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Управління персоналом;</li> <li>- Оцінювання працівників;</li> <li>- Навчання та розвиток</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Керування персоналом;</li> <li>- Залучення персоналу;</li> <li>- Аналітика та звітність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Залучення персоналу;</li> <li>- Управління персоналом;</li> <li>- Аналітика та звітність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Залучення персоналу;</li> <li>- Управління кандидатами;</li> <li>- Аналітика та звітність</li> </ul>
Можливості залучення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Пошук талантів;</li> <li>- Оцінювання кандидатів;</li> <li>- Управління вакансіями;</li> <li>- Інтеграція з соціальними мережами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розміщення вакансій;</li> <li>- Відслідковування кандидатів;</li> <li>- Оцінювання відповідності;</li> <li>- Інтеграція з соціальними мережами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Опублікування вакансій;</li> <li>- Спільна робота команди над кандидатами;</li> <li>- Оцінювання кандидатів;</li> <li>- Інтеграція з іншими інструментами рекрутингу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розміщення оголошень;</li> <li>- Збір резюме;</li> <li>- Електронна реєстрація кандидатів;</li> <li>- Побудова команд</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розміщення вакансій;</li> <li>- Запити від кандидатів;</li> <li>- Перегляд резюме;</li> <li>- Інтеграція з веб-сайтом компанії</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі [58-62]

На нашу думку, оптимальним варіантом є впровадження в Інституті серця МОЗ України HRM системи Hurma, яка представляє собою комплексне рішення для автоматизації процесів управління персоналом, рекрутингу та встановлення цілей за методологією OKR (Objectives and Key Results). Система розроблена з метою оптимізації роботи HR фахівців, підвищення ефективності наймання та керування кадрами [59]. Переваги та недоліки системи зображені на рисунку 3.2.

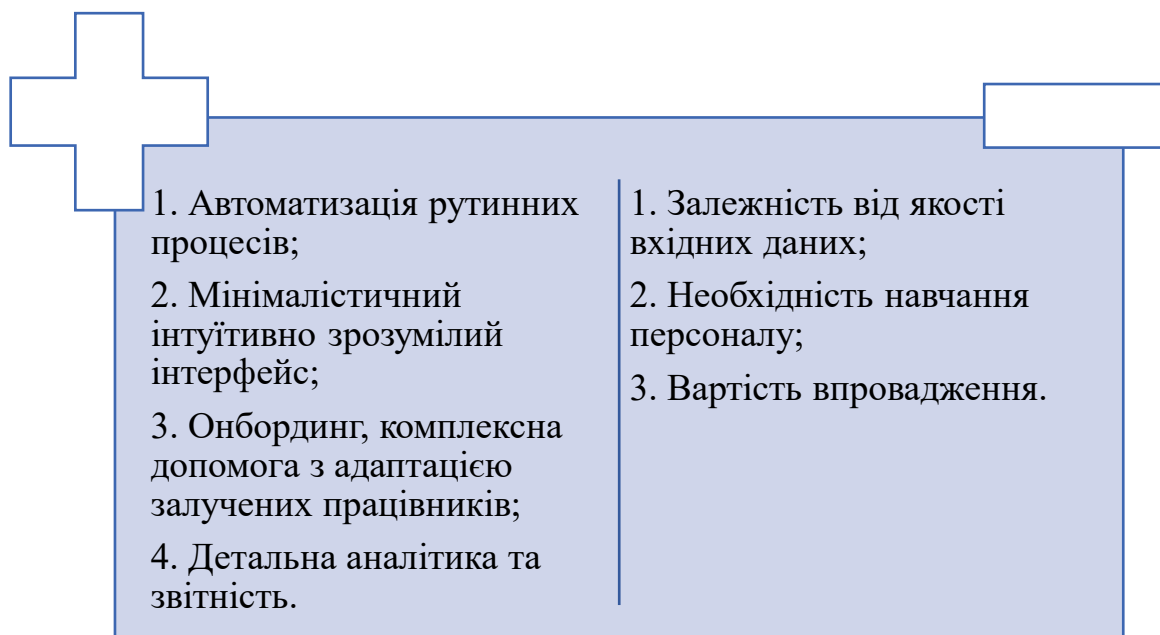


Рисунок 3.2 – Переваги та недоліки системи HURMA

*Джерело: складено автором*

Як бачимо, HURMA дозволяє автоматизувати нарахування відпусток, лікарняних, облік робочого часу, що сприяє зниженню адміністративного навантаження на HR менеджерів. Система має зручний інтерфейс, який постійно оновлюється з урахуванням побажань користувачів. HURMA дозволяє створювати ланцюжки завдань для ефективного введення нових працівників в курс справ та їх подальшої адаптації, а також надає зручні інструменти для аналізу плинності персоналу, гендерної та вікової статистики, ефективності рекрутингу. Водночас, як і будь-яка система, HURMA вимагає точності та актуальності даних для надання коректної аналітики. Також для ефективного її використання системи необхідно провести навчання

працівників, а вартість ліцензії та налаштування системи може бути значною для деяких організацій.

Впровадження HURMA може сприяти підвищенню ефективності управління персоналом в Інституті серця, забезпечуючи кращий облік робочого часу, оптимізацію процесів залучення та адаптації працівників. Також, система може допомогти в аналізі та плануванні потреб у кадрах, що є критично важливим для закладів охорони здоров'я. Використання відділом кадрів даної системи дозволить вирішити одразу кілька виявлених під час SWOT-аналізу проблем:

- проблему зависокої кількості використовуваних інструментів, адже HURMA пропонує комплексну допомогу в процесах управління персоналом;
- проблему низької автоматизації процесів, адже HURMA дає змогу автоматизувати цілий ряд процесів;
- проблему низької якості HR-аналітики, адже система самостійно збирає інформацію щодо плинності кадрів, гендерної та вікової статистики, ефективності рекрутингу в зручні графіки та діаграми [63].

Однак впровадження системи HURMA не лише не вирішує другу глобальну проблему – низький рівень цифрових компетентностей, а й навіть ускладнює її, адже, як було визначено вище, система потребує доволі суттєвого часу на навчання персоналу. Очевидним способом вирішення даної проблеми є купівля вже існуючих курсів цифрових технологій, однак, на нашу думку, таке рішення є, хоч і дешевим, однак не вигідним в перспективі. Повертаючись до результатів опитування працівників, в око впадає відсутність можливості будь-якого підвищення кваліфікації та розвитку навичок. Це стосується не лише цифрових компетентностей, це глобальна проблема установи, яка відноситься не лише до відділу кадрів, а й до всього Інституту.

Саме тому, на нашу думку, доцільним є не вирішення конкретної

проблеми одного відділу – впровадження курсів цифрових технологій для кадровиків, а розроблення комплексного проєкту електронної платформи для навчання персоналу організації. Переваги проєкту для Інституту полягають у підвищенні ефективності роботи та мотивації працівників, зменшенні плинності кадрів та відкритті нових можливостей для кар'єрного зростання. Переваги проєкту для працівників полягають в тому, що фахівці кожного з відділів установи зможуть визначити свої слабкі місця, отримати персоналізовані рекомендації з розвитку необхідних навичок, розвинути в професійному плані.

Для успішної реалізації проєкту необхідно визначити терміни виконання проєкту та ресурси, які будуть задіяні для його реалізації. Також потрібно визначити відповідальних осіб, які будуть керувати проєктом та забезпечувати його виконання у відповідності з термінами та бюджетом (табл. 3.2)

Таблиця 3.2 – Характеристика пропонованого проєкту з розроблення цифрової платформи навчання персоналу Інституту серця

Ресурси	Відповідальні особи	Терміни виконання
Формування бюджету проєкту	Менеджер проєкту, фінансовий директор	1 тиждень
Формування команди проєкту (аналітик, програміст, дизайнер, тестувальник, тренер, фахівець зі зв'язків з громадськістю)	Менеджер проєкту	2 тижні
Аналіз потреб працівників, формування бази даних працівників, їх рівня компетентностей	Аналітик, програміст	3 місяці
Розроблення програмного забезпечення	ІТ-фахівці, програміст	2 місяці
Навчання працівників використовувати систему	Менеджер проєкту	2 тижні
Оцінювання ефективності системи	Аналітик, менеджер проєкту	2 місяці
Технічна підтримка та оновлення системи	ІТ-фахівці, програміст	Протягом всього проєкту

*Джерело: розроблено автором*

У табл. 3.3 подано календарний графік реалізації розглянутих вище заходів щодо розроблення проєкту.

Таблиця 3.3 – Календарний графік заходів щодо організації системи навчання персоналу Інституту серця МОЗ України на 2024-2025 рік

Захід	Місяць												
	2024						2025						
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	
Формування бюджету проєкту	■												
Формування команди проєкту (аналітик, програміст, дизайнер, тестувальник, тренер, фахівець зі зв'язків з громадськістю)	■												
Аналіз потреб працівників, формування бази даних працівників, їх рівня компетентностей	■	■	■										
Розроблення програмного забезпечення				■	■								
Навчання працівників використовувати систему						■							
Оцінювання ефективності системи							■	■	■				
Технічна підтримка та оновлення системи							■	■	■	■	■	■	■

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, проєкт системи навчання персоналу передбачає розроблення та впровадження електронної платформи, що дозволить працівникам компанії розвивати свої навички та отримувати доступ до різних програм професійного навчання та менторства. Для успішної реалізації проєкту необхідні ресурси у вигляді бюджету, команди проєкту, обладнання та програмного забезпечення, бази даних працівників та їх кар'єрних цілей, а також фінансових ресурсів на навчання та розвиток працівників. Терміни виконання проєкту визначені на 9 місяців з можливістю продовження, постійним моніторингом та оцінюванням ефективності системи. Керування проєктом покладено на менеджера проєкту, а виконавчу роботу здійснюватимуть аналітик, програміст, дизайнер, тестувальник, тренер та фахівець зі зв'язків з громадськістю.

### **3.2 Соціально-економічні ефекти від вдосконалення використання цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві**

Отже, для вдосконалення використання цифрових технологій залучення персоналу в Інституті серця МОЗ України було обрано впровадження HRM системи HURMA, а також розроблення проєкту цифрової системи навчання персоналу. Дані рекомендації мають потенційну економічну ефективність на кількох рівнях, а саме:

- автоматизують процеси залучення, управління та розвитку людськими ресурсами Інституту.

- покращать аналітику та отримання зворотного зв'язку.

- зменшать затрати підприємства на наймання нових працівників, оскільки члени персоналу легше зможуть знайти своє місце в організації, розвиватися та збільшувати свій внесок у її діяльність. До того ж залучення на внутрішньому рівні буде відбуватись набагато ефективніше завдяки чат-ботам в Телеграм, які пропонує HURMA.

- збільшать задоволеність працівників своєю роботою та розвитком в установі, що зменшить імовірність їх втрати і покращить стабільність підприємства.

- дозволять Інституту більш ефективно використовувати свій кадровий потенціал, залучаючи талановитих працівників для розв'язання важливих завдань і підтримки розвитку підприємства.

Крім того, реалізація рекомендацій може допомогти підприємству отримати більш стійку позицію на ринку, оскільки це дає змогу бути привабливішим роботодавцем для талановитих фахівців.

Не можна не згадати таку особливість запропонованих рекомендацій, як перепрофілювання частини працівників відділу кадрів. Впровадження системи HURMA дасть змогу автоматизувати цілий ряд процесів, що призведе до того, що навантаження на фахівців відділу знизиться, тобто вони зможуть займатись виконанням інших завдань. На нашу думку, цікавим напрямком їх використання була б їх участь в розробленні курсів для запропонованої нами цифрової платформи навчання.

Описавши потенційні соціальні ефекти, перейдемо до оцінювання

економічних. Розрахунок економічної ефективності почнемо з окреслення його економічних показників, насамперед, визначимо його вартість. Зведена таблиця з кошторисом проєкту з удосконалення використання цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві «Інститут серця МОЗ України» наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Кошторис пропонованого проєкту

Етап	Опис	Вартість, тис. грн
<b>Впровадження системи HURMA</b>		
Етап 1	Оплата річного тарифу системи за тарифом «Все включено»	500*
Етап 2	Навчання працівників використовувати систему	10
<b>Система навчання персоналу</b>		
Етап 1	Підготовчі роботи	15
Етап 2	Розроблення бази даних працівників та їх компетентностей	125
Етап 3	Розроблення системи навчання персоналу	750
Етап 4	Навчання працівників використовувати систему	10
Етап 5	Оцінювання ефективності системи та внесення необхідних змін	125
Етап 6	Технічна підтримка та оновлення системи	100
	Загальна вартість проєкту	1635

*Джерело: розроблено автором*

*Примітка. Вартість впровадження системи HURMA є орієнтовною, адже сайт компанії не дає змоги оцінити вартість впровадження системи в організації з кількістю працівників більше 300 осіб [64].*

Для визначення ефективності проєкту використано показник чистого дисконтованого доходу, який визначається за формулою (3.1):

$$\text{ЧДД (NVP)} = P - K = (P_t - K_t) \times \sigma_t \quad (3.1)$$

де P – економічні результати за період, грн.;

K – витрати на впровадження заходів за період, грн.;

$P_t$  – економічні результати, що досягаються на t-кроці, грн.;

$K_t$  – витрати, що досягаються на t-кроці, грн.;

$\sigma_t$  – коефіцієнт дисконтування (приймаємо в розмірі 14,5% [65]).

В таблиці 3.5 об'єднуємо отримані результати.

Таблиця 3.5 – Розрахунок NPV від впровадження пропонованих рекомендацій на підприємстві Інститут серця МОЗ України

Рік	Ставка дисконту, %	Дохід, грн.	Витрати, грн.	Чистий дохід, грн.	Дисконт	NPV, грн.
1	2	3	4	5	6	7
2023	14,5	72626080	1635000	70991080	1	70991080
2024	14,5	4827798	-	4827798	0,826	3987761,148
2025	14,5	7230537	-	7230537	0,683	4938456,771
2026	14,5	10467267	-	10467267	0,564	5903538,588
2027	14,5	14827466	-	14827466	0,467	6924426,622
2028	14,5	20701090	-	20701090	0,386	7990620,74
Підсумок	-	130680238	1635000	129045238	-	100735883,9

*Джерело: розроблено автором*

На підставі того, що ефект дисконту залишається позитивним, то запропоновані до впровадження систему управління персоналом та проєкт з розроблення цифрової платформи навчання персоналу Інституту серця МОЗ України можна вважати економічно ефективними. Чистий дохід становить 129045238 грн., дисконтований чистий дохід – 100735883,9 грн.

Таким чином, на впровадження запропонованих рекомендацій з удосконалення використання цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві Інститут серця МОЗ України рекомендується витратити 1635000 грн., з яких 1125 тис. грн – витрати на розроблення проєкту цифрової платформи, і 510 тис. грн. – на впровадження HRM системи HURMA. При цьому передбачається потенційний економічний ефект за 5 років в розмірі 7990620 грн, що свідчить про високу ефективність запропонованих заходів.

Таким чином, запропоновані заходи мають економічний ефект. Реалізація цифрових технологій в процесі залучення персоналу в ДУ «Інститут серця МОЗ України» покликана не лише оптимізувати адміністративні процеси, але й створити умови для більш ефективної та конкурентоспроможної діяльності, що сприятиме покращенню якості медичних послуг та забезпеченню сталого розвитку інституту в умовах динамічного середовища.

## ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретико-прикладних аспектів цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві Інститут Серця МОЗ. В результаті виконання роботи отримано наступні висновки.

Визначено сутність та способи залучення персоналу за допомогою цифрових технологій. Під «залученням», «рекрутингом» або «набором персоналу» розуміють систематизовані дії щодо залучення та вибору потрібного кандидата на вакантну посаду, який має необхідні професійні якості для досягнення цілей, завдань та місії організації. Перехід до цифрових інструментів у процесі набору та управління персоналом дозволяє підвищити ефективність та точність відбору кандидатів, спростити адміністративні процедури та забезпечити більш ефективну комунікацію між працівниками та керівництвом. Застосування цифрових інструментів, таких як аналітика даних, штучний інтелект та розумні алгоритми, дозволяє компаніям знаходити найкращих кандидатів, а також оптимізувати процеси навчання та розвитку персоналу.

Окреслено тенденції розвитку цифрових технологій залучення персоналу. Автоматизація рекрутингу, чат-боти, нові інструменти для оцінювання кандидатів, HR-маркетинг, використання гейміфікації та віртуальної і доповненої реальності при адаптації персоналу пропонують величезні можливості для покращення підбору персоналу, залучення працівників і загального управління людськими ресурсами. В майбутньому очікується інтеграція штучного інтелекту та майже повна автоматизація процесів управління персоналом.

Наведено класифікацію цифрових технологій залучення персоналу. Технології в залученні персоналу можна розділити на кілька основних категорій, таких як програмне забезпечення для управління відділом кадрів, онлайн-платформи для пошуку та оцінювання кандидатів, а також інструменти для віддаленого навчання та розвитку персоналу. Кожна з цих

категорій має свої унікальні характеристики та можливості, сприяючи покращенню процесів управління персоналом у сучасних організаціях.

Здійснено організаційно-економічну характеристику Інституту серця МОЗ України. Виявлено, що дана установа є провідним українським центром лікування захворювань серця. Заклад надає різноманітні послуги, в тому числі унікальну процедуру трансплантації серця, що не має аналогів на ринку України. Оцінивши економічні показники Інституту, можна зробити висновок, що заклад в останні роки демонструє суттєве погіршення за більшістю позицій. Управління людськими ресурсами ДУ «Інститут серця МОЗ України» здійснює відділ кадрів закладу, який займається широким спектром діяльності, яка включає в себе рекрутинг та відбір, організацію навчання та розвитку, забезпечення ефективної комунікації, управління кадровими документами та організацію робочого процесу. Аналіз персоналу свідчить про високий рівень плинності кадрів.

Проведено аналіз стану використання цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві. Виявлено, що внаслідок високої плинності кадрів в установі процес залучення нових працівників триває постійно. Для залучення персоналу фахівцями відділу кадрів застосовується комплекс цифрових технологій, серед яких робота в профілі установи на Job-сайтах, реклама вакансій в онлайн-медіа та соціальних мережах, онлайн-інтерв'ю та анкетування, розсилка вакансій працівникам Інституту, спілкування з кандидатами через електронну пошту та телефон, ERP-системи, месенджери, соціальні мережі. Водночас аналіз використання даних технологій виявив суттєві проблеми, головними з яких можна назвати зовелику кількість різноманітних та неузгоджених між собою інструментів, а також недостатній рівень цифрової компетентності працівників.

Оцінено рівень цифрових технологій залучення персоналу в Інституті серця МОЗ України. Внаслідок проведеного опитування фахівців відділу кадрів установи можна зробити висновок, що цифрова компетентність відповідальних за залучення персоналу осіб знаходиться на низькому рівні, що

пов'язане з відсутністю навчальних програм для набуття або підвищення необхідних навичок. Використовуване закладом програмне забезпечення не є спеціалізованою HRM- або ATS-системою, що ускладнює робочий процес працівників відділу кадрів та призводить до зниження їх ефективності. Більшість опитаних відзначили необхідність використання єдиної системи, адже зараз фахівцям відділу потрібно використовувати і систему управління ресурсами, і дублювати розроблені вакансії на кілька сайтів, і вручну переносити дані в базу даних. Іншими рекомендаціями були навчальні ініціативи стосовно підвищення компетентності працівників відділу, а також більш впровадження аналітичних цифрових інструментів.

Надано рекомендації щодо вдосконалення використання цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві. Було вирішено зосередитись на вирішенні проблем з неузгодженістю наявних цифрових інструментів та неможливості отримання цифрових навичок, адже вони найсильніше впливають на ефективність застосування відділом цифрових технологій в повсякденних процесах, в тому числі, під час залучення персоналу. Для вирішення першої проблеми було запропоновано запровадити автоматизовану HRM-систему, а саме систему HURMA, використання якої дозволить отримати всі використовувані відділом інструменти в одному програмному пакеті, автоматизувати більшість процесів, а також підвищити якість аналітики. Для вирішення другої проблеми доцільною вважаємо розроблення комплексного проекту електронної платформи для навчання персоналу організації, що вирішить не лише проблему недостатніх цифрових навичок, а й дозволить розвиватись іншим працівникам організації.

Визначено соціально-економічні ефекти від вдосконалення використання цифрових технологій залучення персоналу на підприємстві. Виявлено, що впровадження розроблених рекомендацій призведе до підвищення ефективності роботи та мотивації працівників, зменшення плинності кадрів та відкриття нових можливостей для кар'єрного зростання. Переваги проекту для працівників полягають в тому, що фахівці кожного з

відділів установи зможуть визначити свої слабкі місця, отримати персоналізовані рекомендації з розвитку необхідних навичок, розвинутись в професійному плані. Імплементация розроблених рекомендацій дозволить автоматизувати процеси залучення, управління та розвитку людськими ресурсами Інституту, покращить аналітику, зменшить затрати підприємства на залучення нових працівників, допоможе отримати більш стійку позицію на ринку. Проведені розрахунки доводять економічну ефективність проєкту, адже грошові потоки за 5 років складуть 7,9 млн. грн.. Таким чином, запропоновані заходи мають позитивний соціально-економічний ефект.

Отже, всі поставлені у вступі завдання виконані, а мета роботи – досягнута.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грузіна І., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 252 с.
2. Yam J., Skorburg J. A. From human resources to human rights: Impact assessments for hiring algorithms. *Ethics and Information Technology*. 2021. № 223(4). С. 611–623.
3. Mwangi M. W., Oluoch M. F. Recruitment Practices, Knowledge Management, Human Capital and Organisational Performance: A Critical Literature Review. *Expert Journal of Business and Management*. 2022. No. 10(2). P. 140–146.
4. Breugh J. A., Macan T. H., Grambow D. M. Employee Recruitment: Current Knowledge and Directions for Future Research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester, UK, 2019. P. 45–82.
5. Gajda J. Professional adaptation of new employees to the organization. *System Safety: Human-Technical Facility-Environment*. 2019. No. 1(1). P. 929–938. URL: <https://sciendo.com/downloadpdf/journals/czoto/1/1/article-p929.pdf> (дата звернення: 24.12.2023).
6. Taratt D., Eggert M. The London Recruitment Guide (Recruitment). 4th ed. McGraw-Hill Publishing Co., 2018. 639 p.
7. Coppin A. Recruitment. *The Human Capital Imperative*. Cham, 2017. P. 51–56. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-49121-9\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-49121-9_6) (дата звернення: 05.12.2023).
8. Graham H., Bennet R. Human Resource Management. 7th ed. London: Pearson Education Limited, 2020. 435 p.
9. Хитра О. В., Чаплій А. В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник : електрон. наук. журн.* 2019. № 4 (15). С. 230–238.
10. Табачник П. Я. Поняття рекрутингу в трудовому праві України. *Соціальне право*. 2019. № 1. С. 169–173.

11. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу. Київ : КНЕУ, 2019. 360 с.
12. Мутерко Г. Інноваційні технології формування персоналу на промисловому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. С. 1–7. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-2> (дата звернення: 13.05.2024).
13. Водянка Л. Д., Ратушняк Д. В., Лусте О. О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 403–409. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-403-409> (дата звернення: 05.12.2023).
14. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6, № 1. С. 92–110. URL: <https://www.mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/170> (дата звернення: 13.05.2024).
15. Вонберг Т. В., Головка А. А. Рекрутинг персоналу в епоху диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 313–318. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318> (дата звернення: 13.05.2024).
16. Варга В. П. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.154> (дата звернення: 05.12.2023).
17. Black J. S., van Esch P. AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it?. *Business Horizons*. 2020. Vol. 63, no. 2. P. 215–226. URL: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.12.001> (дата звернення: 05.12.2023).
18. Wilfred D. AI in Recruitment. *NHRD Network Journal*. 2018. Vol. 11, no. 2. P. 15–18. URL: <https://doi.org/10.1177/0974173920180204> (дата звернення: 05.12.2023).
19. Вонберг Т. В., Кудименко Д. М. Особливості рекрутингу персоналу в ІТ-компаніях. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 287–292. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-287-292> (дата звернення: 13.05.2024).

05.12.2023).

20. Цимбалюк С. О. Дослідження та формування бренда роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 247–252.

21. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання цифрових технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2021. 41. С. 54–60. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-41-10> (дата звернення: 05.12.2023).

22. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73> (дата звернення: 05.12.2023).

23. Миколайчук І. П., Шома М. С. Інноваційні технології рекрутингу в HR-менеджменті. *WayScience*. 2022. № 3. С. 337–339. URL: <https://shorturl.at/kuY79> (дата звернення: 13.05.2024).

24. Enterprise Human Resource Management Model by Artificial Intelligence to Get Befitted in Psychology of Consumers Towards Digital Technology. / K. Maheswari et al. *Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities*. 2023. Vol. 6(10), no. 2. P. 209–220. URL: <https://www.jrtdd.com/index.php/journal/article/view/1338/913> (дата звернення: 05.12.2023).

25. Albassam W. A. The Power of Artificial Intelligence in Recruitment: An Analytical Review of Current AI-Based Recruitment Strategies. *International Journal of Professional Business Review*. 2023. Vol. 8, no. 6. P. e02089. URL: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.2089> (дата звернення: 05.12.2023).

26. Eveleigh N. The Future of Digital Recruitment: Emerging Trends and Strategies. *Professional Recruitment Solutions and Project-Based Services/McGregor Boyall*. URL: <https://www.mcgregor-boyall.com/resources/blog/the-future-of-digital-recruitment--emerging-trends-and-strategies/> (дата звернення: 05.12.2023).

27. Кравчук О. І., Варіс І. О., Цьопа А. Р. Цифровізація залучення персоналу через job-портали. *Бізнес Інформ*. 2021. №6. С. 282–297. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-282-297> (дата звернення: 05.12.2023).
28. Серета Г. Гейміфікація в менеджменті персоналу: зарубіжний та український досвід. *Економіка і організація управління*. 2017. № 4 (28). С. 216–223. URL: <https://journals.donnu.edu.ua/index.php/eou/article/view/6006> (дата звернення: 13.05.2024).
29. Ішмомінов А. Сучасні стратегії формування управлінської команди : Кваліфікаційна робота бакалавра. Одеса, 2023. 86 с. URL: [http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/12326/1/Ishmominov\\_A\\_Suchasni\\_stratehiyi\\_formuvannya\\_upravlins'koyi\\_komandy\\_B\\_2023.pdf](http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/12326/1/Ishmominov_A_Suchasni_stratehiyi_formuvannya_upravlins'koyi_komandy_B_2023.pdf) (дата звернення: 05.12.2023).
30. Meta Quest 3 128GB купити в інтернет-магазині: ціни на окуляри віртуальної реальності Quest 3 128GB - відгуки та огляди, фото та характеристики. Порівняти пропозиції в Україні: Київ, Харків, Одеса, Дніпро на Hotline.ua. *Hotline.ua*. URL: <https://hotline.ua/ua/mobile-ochki-virtualnoj-realnosti/oculus-quest-3-128gb/> (дата звернення: 05.12.2023).
31. VR Training for Soft Skills and Professional Development. *VirtualSpeech*. URL: <https://virtualspeech.com/product> (дата звернення: 05.12.2023).
32. Dluhopolska T., Huk Y. Digital transformation in hr sphere: directions, problems and opportunities. *Black Sea Economic Studies*. 2021. No. 62. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.62-2> (дата звернення: 05.12.2023).
33. Amor A. M. Reinventing Human Resources Through Digitalization. *In Managing Technology Integration for Human Resources in Industry 5.0*. 2023. No. 1. P. 115–130. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-642-40933-2\\_3-1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-40933-2_3-1) (дата звернення: 05.12.2023).
34. Василик А. В., Іщенко О. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. *Економічний простір*. 2018. № 131. С. 53–63.

35. Achchab S., Temsamani Y. K. Use of Artificial Intelligence in Human Resource Management: “Application of Machine Learning Algorithms to an Intelligent Recruitment System”. *Lecture Notes in Networks and Systems*. Cham, 2022. P. 203–215. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-85365-5\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-030-85365-5_20) (дата звернення: 05.12.2023).
36. Bulsari S., Pandya K. Future of HR Analytics: Applications to Recruitment, Employee Engagement, and Retention. *Managing Technology Integration for Human Resources in Industry 5.0*. 2023. P. 140–162.
37. Кравчук О. І., Варіс І. О., Демешко А. С. Інноваційні технології віддаленого добору персоналу в цифровому середовищі. *Modern Economics*. 2021. № 27(2021). С. 49–60. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-07) (дата звернення: 05.12.2023).
38. Лопушняк Г. С., Милянник Р. В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 10–16. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.24.10> (дата звернення: 13.05.2024).
39. Про клініку. *Інститут Серця | Heart Center – Інститут Серця | Heart Center*. URL: <https://heart.kyiv.ua/pro-tsentr/> (дата звернення: 08.03.2024).
40. Державна установа "Інститут серця Міністерства охорони здоров'я України" | Реєстр суб'єктів освітньої діяльності. *Заклади вищої освіти | Реєстр суб'єктів освітньої діяльності*. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/university/6673/> (дата звернення: 08.03.2024).
41. Державна установа "Інститут серця Міністерства охорони здоров'я України". *YouControl – сервіс перевірки контрагентів*. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/38831595/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38831595/) (дата звернення: 08.03.2024).
42. Код ЄДРПОУ 38831595 – Державна установа "ІНСТИТУТ СЕРЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ" – Опендатабот. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/38831595> (дата звернення: 08.03.2024).

43. Господарський кодекс України. Господарський процесуальний кодекс України : Офіц. тексти. Київ : Юрінком Інтер, 2003. 304 с.
44. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV : станом на 8 берез. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 08.03.2024).
45. Статут ДУ "Інститут серця Міністерства охорони здоров'я України". *Інститут Серця | Heart Center – Інститут Серця | Heart Center*. URL: <https://heart.kyiv.ua/wp-content/uploads/2022/05/statut-du-institut-serczya-moz-ukraini.pdf> (дата звернення: 08.03.2024).
46. Адміністрація. *Інститут Серця | Heart Center – Інститут Серця | Heart Center*. URL: <https://heart.kyiv.ua/administracziya/> (дата звернення: 08.03.2024).
47. Про нас. *Imperia HR*. URL: <https://www.ihr.com.ua> (дата звернення: 08.03.2024).
48. Вакансії. *Інститут Серця | Heart Center – Інститут Серця | Heart Center*. URL: <https://heart.kyiv.ua/180-2/> (дата звернення: 08.03.2024).
49. Інститут серця МОЗ України. *Facebook*. URL: <https://www.facebook.com/Heart.Institute.Kyiv/> (дата звернення: 08.03.2024).
50. Інститут серця МОЗ України (@heart\_institute\_kyiv). *Instagram*. URL: [https://www.instagram.com/heart\\_institute\\_kyiv/](https://www.instagram.com/heart_institute_kyiv/) (дата звернення: 08.03.2024).
51. Інститут серця МОЗ України. *YouTube*. URL: <https://www.youtube.com/user/centreheartkyiv> (дата звернення: 08.03.2024).
52. Вакансія "Медична сестра". *Robota.ua*. URL: [https://robota.ua/company4034679/vacancy9043117?ref=company&cre=company\\_profile&pos=dkp\\_company](https://robota.ua/company4034679/vacancy9043117?ref=company&cre=company_profile&pos=dkp_company) (дата звернення: 08.03.2024).
53. Cloud-based ERP system for \$55 per month. *Ecount ERP*. URL: <https://www.ecount.com/us/?redir=> (дата звернення: 27.03.2024).
54. Medical Licensing Exams | NBME. *NBME*. URL: <https://www.nbme.org/assessment-products/medical-licensing-exams> (дата

звернення: 27.03.2024).

55. Simulation Based Medical Education Solutions | CAE Healthcare. *CAE Healthcare*. URL: <https://www.caehealthcare.com> (дата звернення: 27.03.2024).

56. Данилюк І., Бабала Л., Хома Н. HRM-системи управління персоналом. Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 3. С. 240-246. URL: <http://dx.doi.org/10.35774/econa2022.03.240> (дата звернення: 05.12.2023)

57. Колот А.М., Герасименко О.О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2020. №10 (1). С. 33-54. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/slntp.10\(1\).2020.06](http://dx.doi.org/10.21511/slntp.10(1).2020.06) (дата звернення: 05.12.2023)

58. Oracle Ukraine | Cloud Applications and Cloud Platform. *Oracle / Cloud Applications and Cloud Platform*. URL: <https://www.oracle.com/ua/> (дата звернення: 28.03.2024).

59. System Capabilities. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/ru/capabilities/> (дата звернення: 28.03.2024).

60. Personio: Unlock the Power of Your People. *Personio*. URL: <https://www.personio.com> (дата звернення: 28.03.2024).

61. BambooHR: The Complete HR Software for People, Payroll & Benefits. *BambooHR: The Complete HR Software for People, Payroll & Benefits*. URL: <https://www.bamboohr.com/g1/> (дата звернення: 28.03.2024).

62. The worlds leading recruiting software and hiring platform | Workable. *Workable*. URL: <https://www.workable.com> (дата звернення: 28.03.2024).

63. Автоматизація ваших HR-процесів в один клік. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/capabilities/hr/> (дата звернення: 28.03.2024).

64. Tariffs. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/tariffs/> (дата звернення: 28.03.2024).

65. Облікова ставка Національного банку. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish> (дата звернення: 28.03.2024)

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Анкета для вивчення рівня цифрових технологій залучення персоналу в установі ДУ «Інститут серця МОЗ України»

##### Анкета соціального дослідження

Шановний працівник відділу кадрів ДУ «Інститут серця МОЗ України»!!!

Вам надається можливість відповісти на питання, запропоновані в анкеті. Просимо вас взяти участь в нашому анкетуванні тому, що для нас є важливою думка кожного з Вас стосовно методів залучення персоналу, які застосовуються на вашому підприємстві.

Анкета *анонімна*, тобто, своє ім'я вказувати не потрібно!

Правила заповнення анкети: обведіть кружечком чи підкресліть ту відповідь, яка відповідає вашій думці чи впишіть де потрібно свою відповідь.

***Завчасно дякуємо за відвертість!***

1. Яка ваша посада у відділі кадрів?

- Керівник
- HR-менеджер
- Спеціаліст з підбору персоналу
- Інше (вказати): \_\_\_\_\_

2. Як часто ви використовуєте цифрові інструменти для підбору кандидатів?

- Щодня
- Кілька разів на тиждень
- Кілька разів на місяць
- Дуже рідко

3. Які цифрові платформи або програми ви використовуєте для рекрутингу та управління персоналом? (Виберіть всі відповіді, які відповідають

вашій практиці)

- ERP-системи
- CRM-системи
- HR-системи
- ATS-системи
- LinkedIn
- Агрегатори вакансій – Job-сайти (Indeed, work.ua, robota.ua, jobs.ua)
- Месенджери
- Соціальні мережі
- Чат-боти
- Штучний інтелект
- Віртуальна та доповнена реальність
- Інші (вказати): \_\_\_\_\_

4. Як часто ви використовуєте аналітичні засоби для оцінювання ефективності процесів підбору персоналу?

- Щодня
- Кілька разів на тиждень
- Кілька разів на місяць
- Дуже рідко
- Не використовую

5. Чи використовуєте ви віртуальні співбесіди при підборі кандидатів?

- Так, регулярно
- Так, іноді
- Ні, не використовую

6. Які цифрові інструменти ви використовуєте для організації та ведення онлайн співбесід?

- Zoom
- Microsoft Teams

- Skype
- Інші (вказати): \_\_\_\_\_

7. Як ви оцінюєте ефективність використання цифрових технологій в вашій діяльності?

- Дуже ефективно
- Ефективно
- Частково ефективно
- Не ефективно

8. Чи надаються в Інституті навчальні курси або тренінги з використання цифрових інструментів у сфері управління персоналом?

- Так, регулярно
- Так, іноді
- Ні, не надаються

9. Чи берете ви участь у таких або будь-яких інших навчальних заходах з підвищення кваліфікації?

- Так, завжди
- Так, іноді
- Ні, не беру участі

10. Чи задоволені Ви рівнем використання цифрових технологій у вашій роботі?

- Так, задоволений (а)
- Швидше всього так, аніж ні
- Скорше всього ні, аніж так
- Ні, не задоволений (а)
- Важко відповісти

11. Які конкретні аспекти використання цифрових технологій для залучення персоналу, на вашу думку, можна покращити в Інституті?

---

---

---

---

**Надайте трішки інформації про себе:**

1. Ваша освіта: \_\_\_\_\_

2. Стать: \_\_\_\_\_

3. Вік \_\_\_\_\_

4. Стаж роботи в установі \_\_\_\_\_ років.

# КОРОТКИЙ ЗВІТ ПОДІБНОСТІ



Ім'я користувача:  
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:  
1016278477

Дата перевірки:  
24.05.2024 08:38:36 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
24.05.2024 13:08:41 EEST

ID користувача:  
100005733

Назва документа: КБР\_Ковальчук\_плагіат

Кількість сторінок: 65 Кількість слів: 13667 Кількість символів: 106685 Розмір файлу: 447.79 KB ID файлу: 1016070419

## 12.4% Схожість

Найбільша схожість: 6.78% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015044054)

4.8% Джерела з Інтернету 358 ..... Сторінка 67

10.7% Джерела з Бібліотеки 454 ..... Сторінка 71

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 7

## КОПІЯ ТЕЗ

### ТЕНДЕНЦІ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

**Варіс І.О.**, к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом  
**Ковальчук В.Д.**, здобувач вищої освіти  
*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*  
*(м. Київ, Україна)*

Поняття «залучення персоналу», «підбір кадрів» та «рекрутинг» на сьогоднішній день часто ототожнюють, що пов'язано з появою численних рекрутингових агенств, які використовують різні технології підбору кадрів. На нашу думку, дійсно недоцільно проводити розмежування даних понять, тому під ними розуміємо один і той самий процес – систематизовані дії щодо залучення та вибору потрібного кандидата на вакантну посаду, який має необхідні професійні якості для досягнення цілей, завдань та місії організації.

О. Кравчук, І. Варіс та Т. Бідна, досліджуючи цифрові технології рекрутингу персоналу, вказують, що ефективна цифровізація та автоматизація процесів рекрутингу персоналу вимагає глибокого і актуального аналізу сучасних HRM систем та цифрових технологій. Це означає не тільки розуміння поточних тенденцій в сфері управління людськими ресурсами, але й впровадження інноваційних рішень, таких як штучний інтелект (далі – AI), чат-боти, методи гейміфікації, додана (далі – AR) та віртуальна (далі – VR) реальність, а також дистанційний (цифровий, віртуальний) підбір кандидатів. Мобільні додатки також відіграють важливу роль у сучасному рекрутингу, оскільки вони забезпечують зручність та доступність процесів для кандидатів і рекрутерів [1, с. 93].

Т. Вонберг та А. Головки на базі проведеного ними аналізу зазначають, що хоча традиційні підходи до рекрутингу продовжують бути ефективними, вони, як правило, вимагають більше часу та часто демонструють меншу результативність порівняно з сучасними цифровими методами. Цифровізація рекрутингу, що включає застосування новітніх технологій, таких як штучний інтелект, чат-боти, аналітичні інструменти, мобільні застосунки та соціальні медіа, дозволяє значно оптимізувати процес набору персоналу [2, с. 314].

Ефективне використання цифрових технологій у процесі залучення персоналу також передбачає розроблення та підтримку бренду роботодавця в цифровому просторі. Як вказує С. Цимбалюк, «до переваг, які може одержати компанія, що займається формуванням позитивного бренду, належать: можливість залучити кращих кандидатів, посилити мотивацію працівників, зменшити плинність персоналу, поліпшити імідж на товарному ринку та результати діяльності» [3, с. 252]. Використання цифрових технологій в даній діяльності може включати створення привабливого веб-сайту, активну присутність у соціальних медіа, а також використання відео та інтерактивного контенту для презентації компанії та її корпоративної культури.

Однак найбільш перспективним трендом в залученні персоналу вважаємо різного роду використання штучного інтелекту в рекрутингу, яке на сьогодні здійснюється наступними способами (рис. 1).

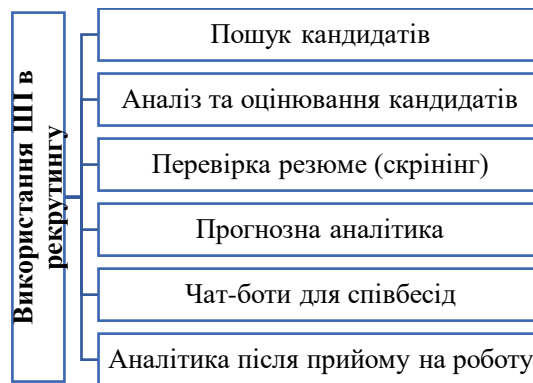


Рисунок 1 – Способи використання штучного інтелекту в залученні персоналу

І. Миколайчук та М. Шома, оцінивши 10 провідних інструментів набору персоналу в системі рекрутингу, приходять до висновку, що «в сучасній практиці роботи з персоналом є велика кількість інструментів набору, в тому числі засобів програмного забезпечення рекрутингових технологій» [4, с. 338]. З цим складно не погодитись, особливо враховуючи, який ефект спричинили на початку 2022 нейромережі, особливо трансформери, найвідомішим з яких є ChatGPT від OpenAI.

На нашу думку, саме різного роду технології, засновані на використанні штучного інтелекту та машинного навчання, мають найбільший потенціал у процесі залучення персоналу. Ці технології дозволяють автоматизувати повторювані завдання, такі як відбір резюме та початкове оцінювання кандидатів, тим самим підвищуючи ефективність. Алгоритми штучного інтелекту вправно аналізують великі обсяги даних, щоб визначити найбільш підходящих кандидатів, беручи до уваги не лише їхню кваліфікацію та досвід, але й потенційну культурну відповідність організації.

Як справедливо зазначає колектив авторів на чолі з К. Махешвари, штучний інтелект надає доступ до великої бази даних і різноманітні аналітичні можливості, звільняючи менеджерів від повсякденної діяльності та дозволяючи їм зосередитися на більш важливих обов'язках. Під час ручного перегляду резюме кандидата, який є частиною традиційного процесу підбору, враховується вік заявника, рівень освіти, історія роботи та будь-яка інша необхідна інформація, яка допомагає визначити, чи відповідає кандидат вимогам до посади. В той час як традиційний підбір персоналу все ще страждає від таких проблем, як неадекватна перевірка, відсутність адекватної відповідності роботі та втрата технологічного досвіду, інтелектуальний аналіз даних дозволяє мінімізувати людський фактор [5, с. 210].

Крім того, аналітика на основі штучного інтелекту може передбачити успіх кандидата, зменшуючи ймовірність плинності кадрів і покращуючи довгострокові результати працевлаштування. Прогнозна аналітика використовує історичні дані для прогнозування майбутніх тенденцій, допомагаючи організаціям приймати більш обґрунтовані рішення щодо залучення та управління талантами [6, с. 5].

Підсумовуючи можемо зробити висновок, розвиток цифрових технологій у залученні персоналу кардинально змінює HR ландшафт. Автоматизація рекрутингу, чат-боти, нові інструменти для оцінювання кандидатів, HR маркетинг, використання гейміфікації та віртуальної і доповненої реальності при адаптації персоналу пропонують величезні можливості для покращення підбору персоналу, залучення працівників і загального управління людськими ресурсами. Оскільки технології продовжують розвиватися, організації повинні залишатися гнучкими та готовими адаптуватися до мінливої динаміки цифрової епохи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6, № 1. С. 92–110.
2. Вонберг Т. В., Головка А. А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 313–318.
3. Цимбалюк С. О. Дослідження та формування бренда роботодавця: теоретико-прикладні аспекти. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 247–252.
4. Миколайчук І. П., Шома М. С. Інноваційні технології рекрутингу в HR-менеджменті. *WayScience*. 2022. № 3. С. 337–339.
5. Enterprise Human Resource Management Model by Artificial Intelligence to Get Befitted in Psychology of Consumers Towards Digital Technology. / K. Maheswari et al. *Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities*. 2023. Vol. 6(10), no. 2. P. 209–220.
6. Albassam W. A. The Power of Artificial Intelligence in Recruitment: An Analytical Review of Current AI-Based Recruitment Strategies. *International Journal of Professional Business Review*. 2023. Vol. 8, no. 6. P. 2-89.